HAL
open science

ÉTUDE DES FACTEURS DE SUCCÈS DU PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL EN CONTEXTE IVOIRIEN

Sientionhon Amadou Soro

To cite this version:

Sientionhon Amadou Soro. ÉTUDE DES FACTEURS DE SUCCÈS DU PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL EN CONTEXTE IVOIRIEN. Gestion et management. Université Félix Houphouët Boigny, Abidjan (Côte d'Ivoire), 2018. Français. NNT : . tel-02572804

HAL Id: tel-02572804

https://theses.hal.science/tel-02572804

Submitted on 13 May 2020

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.

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE FELIX HOUPHOUËT-BOIGNY
COCODY-ABIDJAN

UNITE DE FORMATION ET DE RECHERCHE
DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION
(UFR-SEG)

Année académique 2017-2018

THESE UNIQUE

présentée par :

SORO Sientionhon Amadou

soutenue publiquement le 24 Août 2018

pour l'obtention du grade de : **DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION**

Etude des facteurs de succès du processus d'accompagnement entrepreneurial en contexte ivoirien

Sous la direction de

Monsieur OUATTARA Abdoulaye

Maître de Conférences à l'Université Félix Houphouët-Boigny de Cocody (Côte d'Ivoire)

Et la co-direction de

Monsieur AKANNI Alain

Professeur Titulaire à l'Université Cheikh Anta Diop (Sénégal)

Membres du Jury

Président	M. ALIOUAT Boualem	Professeur Titulaire Université de Nice Sophia Antipolis, (France)
Directeur	M. OUATTARA Abdoulaye	Maître de Conférences Université Félix Houphouët- Boigny (Côte d'Ivoire)
Co-directeur	M. AKANNI Alain	Professeur Titulaire, Université Cheikh Anta Diop (Sénégal)
Rapporteur	Mme GLIDJA Baï Judith Monique	Maître de Conférences, Agrégé, Université d'Abomey-Calavi (Bénin)
Rapporteur	M. ASSANDE Adom	Maître de Conférences, Université Félix Houphouët-Boigny (Côte d'Ivoire)

L'université Félix Houphouët-Boigny n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Celles-ci doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Dédicace

A Maître SORO Brahima, Avocat au barreau de Côte d'Ivoire

Remerciements

Mes sincères remerciements à toutes celles et tous ceux qui m'ont soutenu durant ce long parcours qui a abouti à la réalisation du présent travail.

Je tiens à remercier Monsieur OUATTARA Abdoulaye, Maître de conférences, qui a accepté de diriger mon travail pendant ces années de recherche. Sa disponibilité dont j'ai pu bénéficier surtout durant les phases de doute m'a permis de mener à bien ce travail.

J'exprime ma gratitude aux membres du jury notamment M. ALIOUAT Boualem, Professeur Titulaire, M. AKANNI Alain, Professeur Titulaire, Mme GLIDJA Judith, Maitre de conférences, Agrégé et M. ASSANDE Adom, Maître de conférences.

Je remercie Docteur VANGAH Hubert, Directeur du programme de recherche gestion, pour son engagement, son implication et ses vifs conseils.

Je ne serais sans remercier Me SORO Brahima, Avocat au barreau de Côte d'Ivoire qui m'a soutenu financièrement depuis le Master de recherche jusqu'à la soutenance de thèse.

Je ne saurais oublier tous les responsables de programme d'accompagnement, les entrepreneurs accompagnés ainsi que les accompagnants d'entrepreneurs. Je leur adresse mes remerciements pour leur courtoisie, leur franche collaboration et la confiance qu'ils ont placée en ma modeste personne dans le cadre de ce travail.

Je remercie particulièrement Monsieur COMARA Issouf, responsable du service d'appui à la chambre de commerce et d'industrie et Monsieur BAKAYOKO Mohamed Lamine, un entrepreneur.

Mes sincères remerciements à Monsieur FOFANA Dohobi Vamara, qui a accepté de relire ce travail.

Mes remerciements vont également à l'endroit du personnel de l'Université Félix Houphouët-Boigny en général et particulièrement ceux de l'école doctorale. Je pense à la secrétaire Mme GOGOH Mariam et son collaborateur, M. ATSE Yapi Ambroise. A tous les ainés du programme de recherche de l'Université Félix Houphouët-Boigny notamment, Dr. YEO Alfred, Dr. SONZAÏ Théodore, Dr. ASSANDE Paul, Dr SANGARE Tchétien, Dr. BANH Daouda.

Mes vifs remerciements à ma famille pour son soutien sans faille ainsi qu'aux personnes qui me sont chères. Je pense à SORO Nahoua Lacina, SORO Foussiata, SORO Nagne, SANOGO Masseni Aissata.

A mon très cher père SORO Drissa. Une pensée forte à la mémoire de ma mère défunte, SILUE Yétianhoua (Paix et salut sur elle. Que le seigneur lui accorde sa grâce).

SIGLES ET ABREVIATIONS

AEJ : Agence Emploi Jeunes
AFD : Agence Française de Développement
B.M : Banque Mondiale
BNETD : Bureau National d'Etude Technique et de Développement
CCDE : Centre de Communication et de Développement d'Entreprise
CCI : Chambre de Commerce et d'Industrie de Côte d'Ivoire
CE1 : Cours Elémentaire première Année
CEPICI : Centre de Promotion des Investissement en Côte d'Ivoire
CGA : Centre de Gestion Agréé
CGECI : Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire
CIDR : Centre International de Développement et de Recherche
CSIP : Configuration Stratégique Instantanée Perçue
DG : Directeur Général
ESP : Entrepreneurial Solution Partners
FDFP : Fond de Développement de la Formation Professionnelle
FIDEN : Fond Ivoirien pour le Développement de l'Entreprise
FMI : Fond Monétaire international
FNJ : Fond National de la Jeunesse
FNS : Fond National de Solidarité
IECD : Institut Européen de Coopération et de Développement
INIE : Institut Ivoirienne de l'Entreprise
INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
NACRE : Nouveau Dispositif d'Accompagnement pour la création et la reprise d'Entreprise
OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique
OGM : Organisme Génétiquement Modifié
PARI-CI : Plan d'Action pour la reconstruction et l'Industrialisation de la Côte d'Ivoire
PAS : Programme d'Ajustement Structurel
PME : Petite et Moyenne Entreprise
PND : Programme National de Développement
PNUD : Programme de Nations Unies pour le Développement
SARL : Société A Responsabilité Limité
SODESUCRE : Société de Développement du Sucre
S.P : San Pedro
TNS : TechnoServe
TPE : Très Petite Entreprise

Résumé

Les études approfondies sur l'accompagnement entrepreneurial dans la littérature en général et sur la Côte d'Ivoire en particulier sont peu nombreuses. La présente étude essaie d'identifier les facteurs qui déterminent le succès de l'intervention des structures d'accompagnement des porteurs et leurs projets. Pour mener à bien nos investigations, nous avons adopté une démarche qualitative. Des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de seize (16) entrepreneurs bénéficiaires, cinq (05) accompagnants et cinq (05) responsables de programme. Après l'analyse des données, il ressort qu'en Côte d'Ivoire plusieurs facteurs sont à l'origine du succès du processus d'accompagnement. Nous avons entre autres les caractéristiques des acteurs directes, l'environnement, les conditions de l'accompagnement, le type de projet et surtout la relation accompagnant/accompagné.

Par ailleurs, l'étude montre que la question de l'accompagnement personnalisé demeure. Les dispositifs d'accompagnement doivent tenir compte de la singularité des porteurs.

Mots clés : Accompagnement, entrepreneurial, qualitative, facteurs, succès,

Abstract

Deepened researches on entrepreneurial accompaniment in literature in general and in Cote d'Ivoire in particular are few. The present survey attempts to identify the factor that determine the success of the intervention of structures accompanying not only those who hold project but also their project. For the proper management of our investigation, we adopted a qualitative approach. Semi-directive interviews have been conducted with 16 (sixteen) beneficiary entrepreneurs, 05 (five) program supervisors. Having analyzed the data, it appears that in Cote d'Ivoire several factors are on the origin of the success of accompaniment process. We have among others: the characteristics of direct actors, the environment, the accompaniment condition, the type of project and more importantly the relationship of accompanying/accompanied.

Furthermore, the research showed that the issue of personalized accompaniment remains. The accompaniment appliance must take into account the singularity of project holders.

Key Words: Accompaniment, entrepreneurial, qualitative, factors, success

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Synthèse des recherches dans le champ de l'entrepreneuriat 21
Tableau 2: Compétences entrepreneuriales 27
Tableau 3: Compétences entrepreneuriales 29
Tableau 4: Exemples de catégories d'appui à l'entrepreneuriat 41
Tableau 5: Synonymes et sens d'accompagner.....49
Tableau 6 : Récapitulatif du choix de la méthode 103
Tableau 7 : Critères de choix des interviewés.....106
Tableau 8 : Catégories mères de notre échantillon d'accompagnés.....120
Tableau 9: Les catégories mères de notre échantillon d'accompagnants.....121
Tableau 10: Les catégories mères de notre échantillon de responsable de programme d'accompagnement.....122
Tableau 11: Récapitulatif source et début d'idée de projet, motivation, difficultés 144
Tableau 12: Récapitulatif source d'idée, motivations, son évolution, attitudes 150
Tableau 13: Récapitulatif source d'idée, motivations, son évolution, attitudes 151
Tableau 14 : Motivation des accompagnants.....154
Tableau 15 : Récapitulatif de l'évolution de la motivation des accompagnants.....156
Tableau 16: profil des accompagnés de la structure CGECI 159
Tableau 17 : Profil des accompagnés de la structure CCI-SP 160
Tableau 18: Profil des accompagnés de la structure ESP.....161
Tableau 19 : Profil des accompagnés de la CCI-A 162
Tableau 20: Profil des accompagnés du CCDE 164
Tableau 21: Profil des accompagnés de TNS 164
Tableau 22 : Profil des accompagnés de IECD.....165
Tableau 23 : Récapitulatif sur la perception des acteurs du succès du processus.....182
Tableau 24: Récapitulatif de l'influence ou non du conjoint.....187
Tableau 25: Récapitulatif sur les caractéristiques à succès de l'accompagné 194
Tableau 26 : Motivation et pourcentage de réussite des accompagnants 201
Tableau 27: Validation des propositions 220
Tableau 28: Caractéristiques physiques des accompagnés et leurs projets 249
Tableau 29: Caractéristiques physiques des accompagnants.....249
Tableau 30: Caractéristiques physiques des responsables de programme.....250

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Sens littérale d' « accompagner »....47
Figure 2: Graphe d'accompagner....48
Figure 3: Les phases du projet....59
Figure 4 : Modèle1 : Accompagnement complet....64
Figure 5 : Modèle2 : Accompagnement de projet d'entreprise....65
Figure 6: Modèle 3 : Accompagnement de projet spécialisé d'entreprise....65
Figure 7: Modèle 4 : Accompagnement d'entreprise....66
Figure 8 : Modèle 5 : Accompagnement par la sensibilisation....66
Figure 9: Modèle 6 d'accompagnement....67
Figure 10: La relation entre la théorie et les observations empiriques....97
Figure 11 : Guide d'entretien des accompagnés....112
Figure 12 : Guide d'entretien des accompagnants....113
Figure 13 : Guide d'entretien des responsables de programme....114
Figure 14 : Modèle d'Accompagnement de la CGECI....159
Figure 15: Modèle d'accompagnement de la CCI-SP....160
Figure 16 : Modèle d'accompagnement d'ESP....161
Figure 17 : Modèle d'accompagnement de la CCI-A....162
Figure 18: Modèle d'accompagnement du CCDE....163
Figure 19 : Modèle d'accompagnement de TNS....165
Figure 20: Modèle d'accompagnement de l'IECD....166
Figure 21 : Processus d'avant accompagnement entrepreneurial....169
Figure 22 : Processus d'accompagnement proprement dit....171
Figure 23: Perception du succès....183
Figure 24: Récapitulatif des facteurs de succès du processus d'accompagnement entrepreneurial....212
Figure 25 Arbre de mots sur les caractéristiques de l'entrepreneur....251
Figure 26: Arbre de mots sur l'attitude de l'entrepreneur....252
Figure 27 : récapitulative source idée de projet....253
Figure 28: Arbre de mots sur le comportement de l'entrepreneur....254
Figure 29 : Nuage de mots sur les caractéristiques des interviewés....255

LISTE DES EXTRAITS D'ENTRETIEN DES ACCOMPAGNES

Extrait accompagné 1 : Une difficulté lors d'un voyage source d'idée de projet 130
Extrait accompagné 2 : Une émission télé comme source d'idée de projet 130
Extrait accompagné 3: La plainte des clients de l'entreprise employant comme source d'idée du projet 131
Extrait accompagné 4: L'expérience professionnelle comme source d'idée d'entreprise 131
Extrait accompagné 5: L'expérience professionnelle comme source d'idée d'entreprise 132
Extrait accompagné 6: L'expérience comme source d'idée de projet.....132
Extrait accompagné 7: La mésaventure comme source d'idée d'entreprise.....132
Extrait accompagné 8 : La mésaventure comme source d'idée d'entreprise.....133
Extrait accompagné 9 : Le sentiment de la sous-évaluation des efforts comme source d'idée d'entreprise 134
Extrait accompagné 10: La situation des parents comme source d'idée d'entreprise.....134
Extrait accompagné 11 : L'échange avec le formateur comme source d'idée d'entreprise ...135
Extrait accompagné 12 : Le don de soi.....136
Extrait accompagné 13 : La découverte de clients potentiels, l'autonomie.....137
Extrait accompagné 14: L'expertise familiale 137
Extrait accompagné 15: L'expertise familiale comme source de motivation.....138
Extrait accompagné 16: La poursuite d'un rêve comme source de motivation 138
Extrait accompagné 17 : L'amour du métier comme principale motivation 138
Extrait accompagné 18 : Apporter quelque chose de nouveau comme source de motivation 139
Extrait accompagné 19 : L'autonomie comme source de motivation entrepreneuriale 139
Extrait accompagné 20: L'adversité du milieu professionnel comme source de motivation .140
Extrait accompagné 21 : l'adversité dans le milieu professionnel comme source de motivation 140
Extrait accompagné 22 : Manque d'emploi stable comme source de motivation.....141
Extrait accompagné 23: Acquisition d'expérience.....141
Extrait accompagné 24: Acquisition d'expérience.....142
Extrait accompagné 25 : Difficulté de vente.....142
Extrait accompagné 26: Difficulté de satisfaction de la demande 142
Extrait accompagné 27 : Difficulté d'approvisionnement et main-d'œuvre qualifiée.....143
Extrait accompagné 28 : Difficulté d'accès au financement 143
Extrait accompagné 29 : Évolution de la motivation entrepreneuriale 145

Extrait accompagné 30 : Évolution de la motivation entrepreneuriale 145
Extrait accompagné 31 : Évolution de la motivation entrepreneuriale 146
Extrait accompagné 32 : Évolution de la motivation entrepreneuriale 146
Extrait accompagné 33 : Évolution de la motivation entrepreneuriale 146
Extrait accompagné 34: Évolution de la motivation 146
Extrait accompagné 35 : Effort personnel, transformation d'obstacle et démarrage avec peu de moyens 148
Extrait accompagné 36: Faire avec les moyens de bord, compromis 148
Extrait accompagné 37: Tirer profit, faire avec le minimum.....149
Extrait accompagné 38: Démarche entrepreneuriale et imprévue 149
Extrait accompagné 39: Obtention d'engagement de parties prenantes.....149
Extrait accompagné 40 : La standardisation des formations 172
Extrait accompagné 41 : Accompagnement par les pairs 172
Extrait accompagné 42: Accompagnement par les pairs et la prise de recule 173
Extrait accompagné 43 : La perception du succès 174
Extrait accompagné 44 : La perception du succès 174
Extrait accompagné 45: La perception du succès 175
Extrait accompagné 46: La perception du succès 175
Extrait accompagné 47: La perception du succès 176
Extrait accompagné 48 : La perception du succès 176
Extrait accompagné 49: Perception du succès 177
Extrait accompagné 50: Perception du succès 177
Extrait accompagné 51 : Perception du succès 177
Extrait accompagné 52 : L'influence de la famille, amis et proches sur la survie de l'entreprise 186
Extrait accompagné 53 : Influence du conjoint sur la survie post-création.....186
Extrait accompagné 54: L'influence du conjoint sur la survie post-création 187
Extrait accompagné 55 : L'environnement institutionnel 187
Extrait accompagné 56 : La réduction de la corruption comme facteur de succès 188
Extrait accompagné 57: La participation de l'État comme facteur de succès 189
Extrait accompagné 58: La facilité administrative comme facteur de succès 189
Extrait accompagné 59: Motivation de type « pull » comme facteurs de succès 191
Extrait accompagné 60: Motivation de type « pull » comme facteur de succès.....191
Extrait accompagné 61 : motivation de type « push » comme facteur perturbateur.....192

Extrait accompagné 62 : L'expérience, l'âge et le statut social de l'accompagnateur comme facteur de succès....202
Extrait accompagné 63: La disponibilité, la franchise et la capacité d'explication comme facteur de succès....203
Extrait accompagné 64 : La patience, assiduité, l'écoute et l'attitude motivante de l'accompagnateur comme facteurs de succès....203
Extrait accompagné 65: L'attitude aimable, pédagogue, l'ouverture de l'accompagnateur comme facteur de succès....203
Extrait accompagné 66: L'humilité, l'expérience de l'accompagnateur comme facteur de succès....203
Extrait accompagné 67: Attitude du coach et le contrat moral comme facteur de succès....205
Extrait accompagné 68 : Un code de bonne conduite comme facteur de succès....206
Extrait accompagné 69: L'évaluation du coach par l'accompagné comme facteur de succès....206
Extrait accompagné 70 : L'expérience, la notoriété et le savoir-faire approuvé de la structure d'accompagnement comme facteurs de succès....207
Extrait accompagné 71: L'insertion dans un réseau de client comme facteur de succès....207
Extrait accompagné 72 : Dissociation des porteurs d'idée de projet des porteurs d'idée d'expansion de projet....209
Extrait accompagné 73 : Dissociation, porteurs diplômés et porteurs non diplômés....209
Extrait accompagné 74: La responsabilité du dirigeant de structure dans le succès du programme....210
Extrait accompagné 75: Le suivi de la prestation de l'accompagnant et l'attitude de l'accompagné sur le terrain....211
Extrait accompagné 76 : Influence de la relation accompagnant/accompagné sur le succès du processus....218
Extrait accompagné 77 : Responsabilité de la structure dans la sélection des coachs....219
Extrait accompagné 78 : Les conditions d'accompagnement....219
Extrait accompagné 79 : la pression communautaire sur le choix du secteur d'activité....222
Extrait accompagné 80: cadre règlementaire adéquat....223

LISTE DES EXTRAITS D'ENTRETIEN DES ACCOMPAGNANTS

Extrait accompagnant 1: La volonté de mettre son expérience au service des autres comme motivation principale 153
Extrait accompagnant 2: Le don du sourire et la passion comme motivation 153
Extrait accompagnant 3: La passion, l'amour du métier comme source de motivation 153
Extrait accompagnant 4 : L'acquisition d'expérience nouvelle comme source de motivation 154
Extrait accompagnant 5: Le développement d'un réseau d'affaire comme source de motivation 154
Extrait accompagnant 6 : Accompagnant motivé par le service à autrui 155
Extrait accompagnant 7 : L'évolution de la motivation des accompagnants 155
Extrait accompagnant 8: L'évolution de la motivation des accompagnants 156
Extrait accompagnant 9: Spécialisation de l'accompagnant dans le domaine de la création d'entreprise 156
Extrait accompagnant 10: La perception du succès 178
Extrait accompagnant 11: La perception du succès 179
Extrait accompagnant 12: Perception du succès 179
Extrait accompagnant 13: Perception du succès 180
Extrait accompagnant 14 : Perception du succès 180
Extrait accompagnant 15: Regard critique sur la pratique d'accompagnement au sein des structures Etatiques 188
Extrait accompagnant 16 : L'expérience, l'âge et le statut social comme facteur de succès .202
Extrait accompagnant 17 : Apprendre à apprendre à démarrer avec le peu de moyens en sa possession comme facteur de succès 204
Extrait accompagnant 18 : Apprendre à apprendre à rechercher un compromis avec des tiers comme facteur de succès 204
Extrait accompagnant 19 : Cahier de charge comme facteur de succès 205
Extrait accompagnant 20 : Adéquation porteur-projet comme facteur de succès 208
Extrait accompagnant 21 : L'innovation comme facteur de succès 208
Extrait accompagnant 22: Regroupement par nature de besoin ou par type d'entrepreneur comme facteur de succès 210
Extrait accompagnant 23 : influence des trait particuliers de l'accompagné 215
Extrait accompagnant 24: Degré d'implication de l'accompagnant 216

Extrait accompagnant 25: Manque de financement pour les projets de création d'entreprise221

LISTE DES EXTRAITS D'ENTRETIEN DES RESPONSABLES DE PROGRAMME

Extrait responsable programme 1 : Les objectifs des structures d'accompagnement.....158
Extrait responsable programme 2 : Les objectifs de la structure d'accompagnement 159
Extrait responsable programme 3 : Objectifs et missions de la structure.....161
Extrait responsable programme 4 : Les objectifs et missions.....162
Extrait responsable programme 5 : Les objectifs et missions.....163
Extrait responsable programme 6: Objectifs et missions 165
Extrait responsable programme 7: Étape du processus d'accompagnement des porteurs 167
Extrait responsable programme 8: Étape du processus d'accompagnement des porteurs 167
Extrait responsable programme 9 : La phase de sensibilisation 168
Extrait responsable programme 10: Accompagnement par les pairs 173
Extrait responsable programme 11: Perception du succès.....181
Extrait responsable programme 12 : La survie, une dimension du succès 185
Extrait responsable programme 13: L'expérience antérieure avant accompagnement comme facteur de succès.....193
Extrait responsable programme 14 : La clarté des objectifs et missions de la structure comme facteur de succès.....211
Extrait responsable programme 15 : Stratégie axée sur les entreprises déjà créées.....221

SOMMAIRE

Dédicace III
Remerciements IV
SIGLES ET ABREVIATIONS V
Résumé VI
Abstract VI
LISTE DES TABLEAUX VII
LISTE DES FIGURES VIII
LISTE DES EXTRAITS D'ENTRETIEN DES ACCOMPAGNES IX
LISTE DES EXTRAITS D'ENTRETIEN DES ACCOMPAGNANTS XII
LISTE DES EXTRAITS D'ENTRETIEN DES RESPONSABLES DE PROGRAMME ... XIII
SOMMAIRE XIV
INTRODUCTION GENERALE 1
1- Le développement des recherches sur l'appui à la création d'entreprise 8
2- La construction de l'objet de recherche 10
3- L'architecture générale de la thèse 14
PARTIE 1 : L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL : Approches théoriques et la méthodologie 16
CHAPITRE1 : DE L'EVOUTION DES RECHERCHES AU PROCESSUS, MODELES ET MODES D'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL 17
SECTION1 : APPROCHES ENTREPRENEURIALES 17
SECTION 2 : LE PROCESSS D'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL 39
CHAPITRE 2 : DES CARACTÉRISTIQUES DÉTERMINANTES DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL A LA METHODLOGIE DE LA RECHERCHE 71
SECTION 1 : CARACTÉRISTIQUES DÉTERMINANTES DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL 71
SECTION 2 : LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE 92
PARTIE 2 : DETERMINANTS DU SUCCES DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL : Cas de la Côte d'Ivoire 128
CHAPITRE 3 : DES GRANDES CARACTERISTIQUES DES INTERVIEEWES A LA DESCRIPTION DU PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL 129
SECTION1 : GRANDES CARACTERISTIQUES DES INTERVIEWES 129
SECTION 2 : PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL DANS LA PRATIQUE 158
CHAPITRE 4 : DES GRANDS TRAITS DU PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL AUX IMPLICATIONS MANAGERIALES 185
SECTION 1 : ELEMENTS DETERMINANTS DU SUCCES DU PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL 185
SECTION 2 : DISCUSSION ET IMPLICATIONS DE LA RECHERCHE 214
CONCLUSION GENERALE 228
BIBLIOGRAPHIE 232
ANNEXE 1 249
ANNEXE 2 251
ANNEXE 4 256
ANNEXE 5 259
ANNEXE 6 262

INTRODUCTION GENERALE

Derrière les politiques macro-économiques de croissance pour appuyer les investissements et soutenir la consommation, derrière la recherche d'une meilleure répartition entre compétitivités, salaire et emploi, des gains de productivité, se trouve l'autre levier de croissance et de l'emploi, parfois négligé, mais toujours valorisé. Il s'agit de la création d'entreprise à travers l'investissement des capacités d'initiative économique des individus. Créer une entreprise représente aujourd'hui un enjeu à la fois économique et social dans le monde.

Dejardin (2000), dans son article sur la relation entre l'entrepreneuriat et la croissance économique indique en introduction : *« Plus d'entrepreneurs aboutiraient à un surcroît de croissance économique. L'effet résulterait de l'expression concrète des qualités de l'entrepreneur »*.

Cette œuvre, devenue l'objet d'une demande sociale, émane de plusieurs acteurs (Etats[1], collectivités[2], grandes entreprise[3]).

La création d'entreprise est tellement attirante que ses statistiques sont interprétées comme un des indices les plus marquants du dynamisme de l'économie d'une région ou d'un pays (Verstraete et Saporta, 2006 p.11). Ce qui n'est pas d'ailleurs le fruit d'une génération spontanée. Verstraete et Saporta (2006), indique que cela provient d'un enchainement qui remonte au milieu des années 1970, fin des « trente glorieuses » et début d'un désenchantement progressif vis-à-vis des perspectives indéfinies de croissance entrevues jusqu'alors.

Ainsi, tous les regards se croisent sur les petites et moyennes entreprises (PME). Elles sont considérées comme les plus capables à créer de la richesse grâce à leur flexibilité. Le développement de ces catégories d'entreprises se trouve au cœur des préoccupations des politiques économiques de la plupart des pays développés ou émergents. Il s'agit, pour tous les acteurs de favoriser l'essor de celles-ci.

En Afrique, jusqu'à la fin des années 80, l'entrepreneuriat n'a pas intéressé les chercheurs.

Cependant, suite aux injonctions des institutions financières internationales (Bretton Woods, la Banque mondiale et le Fonds monétaire international) imposant la libéralisation économique

[1] Les États voient dans la création d'entreprise un moyen de lutte contre le chômage d'offrir la possibilité à ceux qui n'ont d'autre espoir pour trouver un emploi que de créer.

[2] Les collectivités locales voient dans la création d'entreprise un moyen d'équilibrer le tissu économique local et de pallier à la cessation d'activité de certains employeurs locaux.

[3] Les grandes entreprises, par le biais de l'essaimage, tentent de procéder à des reconversions de sites industriels à des coûts économiques ou sociaux moindres. Selon Bruyat (1993), cette initiative vise l'éclosion d'activités nouvelles innovatrices et la rétention d'un personnel entreprenant afin de stimuler ce qu'on appelle aujourd'hui intrapreneuriat.

aux gouvernements des pays en développement, avec le secteur privé comme moteur de développement, l'intérêt pour l'entreprise est né.

En Côte d'Ivoire, il a fallu attendre la libéralisation opérée à travers les programmes d'ajustement structurel (PAS) du début des années 90 pour voir se développer des initiatives de promotion du secteur privé comme moteur de développement. Ainsi dans le cadre de sa stratégie de réforme, les autorités ivoiriennes ont mis en place au fil des années, des organes et des dispositifs nationaux à travers, le CEPICI, le F.N.S, l'INIE, le F.I.D.E.N, l'AEJ, la CGECI, destinés à promouvoir l'initiative individuelle et de stimuler l'activité entrepreneuriale et le goût d'entreprendre. On assiste alors à une redéfinition du rôle de l'État, facilitateur et accompagnateur de l'initiative privée faisant une place aubaine à la PME.

En effet, la croissance remarquable qu'a connue la Côte d'Ivoire, des années indépendances aux années 80 a fait d'elle le modèle de la sous-région. On lui attribuait le « miracle ivoirien » (Chevassu, 1997). A l'époque, les autorités avaient travaillé à la création d'une nation tolérante et unie, dotée d'Institutions fortes. En effet, le charisme du Premier Président de la République avait aidé à consolider la cohésion sociale et la stabilité, à travers une politique volontariste d'aménagement du territoire. En outre, les dirigeants avaient fait le choix d'une économie de type libérale ouverte sur le reste du monde avec un rôle actif de l'État dans plusieurs secteurs. La croissance économique reposait donc sur un recours massif aux investissements privés et publics combiné à une main-d'œuvre étrangère.

Enfin, le climat des affaires de cette époque était propice au développement du secteur manufacturier, notamment l'agro-industrie, les matériaux de construction ainsi que le secteur tertiaire (transport de voyageurs et marchandises, tourisme) (rapport PND 2012-2015).

Cependant, les multiples crises[4] qu'a connus le pays ont fortement impacté de façon négative sa situation à tous les niveaux. En effet, le processus de pacification engagé par les autorités ivoiriennes suite à l'avènement de la crise militaro-politique de septembre 2002, a été interrompu par la crise postélectorale de 2010[5]. Néanmoins, depuis la fin de cette crise en avril

[4] La crise économique des années 80 liée à la chute des cours du café et du cacao suite aux chocs pétroliers des matières premières. En effet, la croissance économique de la Côte d'Ivoire des années 60 au début des années 80 reposait sur le seul secteur agricole. Ainsi l'instabilité, la volatilité, la fluctuation des cours des matières ont plongé le pays dans de graves difficultés de trésorerie lorsque les cours ont chuté. Il n'existe aucun accord sur le plan international, permettant de maintenir fixe, ces cours, ils sont soumis à la loi du marché. A cela vient s'ajouter le coup d'État du 24 Décembre 1999 et les multiples tentatives de déstabilisation (cheval blanc) jusqu'à la rébellion armée du 19 Septembre 2002 ainsi que la crise survenue au lendemain des élections d'Octobre 2010.

[5] La crise postélectorale de 2010 a eu des conséquences énormes sur la situation économique, sociale du pays notamment la dégradation de la situation sécuritaire, une fracture sociale préoccupante, de nombreuses pertes en

2011, le pays a pour ambition, en termes de développement de réaliser une croissance économique forte, de soutenir et de favoriser le progrès social. Elle enregistre une reprise effective des activités économiques, sociales et politiques. Cette démarche tire ses fondements dans la recherche permanente de l'équilibre entre la dimension économique et la dimension sociale du développement. La mondialisation devient désormais une opportunité pour rendre l'économie plus compétitive[6]et plus attrayante grâce aux nombreuses réformes engagées par le pays.

L'ambition des décideurs est d'accorder une place de choix au pays dans la sous-région ainsi que dans l'économie Européenne[7]. La bonne gouvernance, politique, sociale et économique, les bonnes perspectives de croissance et de stabilité économique sont les indicateurs pour convaincre les partenaires au développement. Ainsi plus de 6000 entreprises Européennes, Américaines, Asiatiques et Africaines sont créées en Côte d'Ivoire prouvant ainsi l'attractivité du milieu des affaires (selon le newletter du CEPICI, Janvier 2015).

En termes de règlementation au démarrage des affaires, la Côte d'Ivoire est passée de 124è place à la 44è place de 2014 à 2015 au rang mondial (doing business[8] 2015). Désormais, il n'y a plus de capital minimum exigé pour la création d'une SARL. Le capital minimum est celui que déclarent les associés et ils ne sont plus tenus de passer chez un notaire[9].

La Côte d'Ivoire a ainsi renforcé son image de « modèle » de réussite économique et sociale pour les pays de la sous-région avec ces changements qu'elle a enregistrés.

Malgré ses performances économiques, le pays fait face à un grand défi d'emploi. La création d'emplois progresse, mais demeure insuffisante au regard du besoin énorme d'insertion de nombreux jeunes sans emploi (OCDE, PNUD, 2015).

---

vies humaines, un déplacement massif des populations, le ralentissement des activités économiques, la destruction de plusieurs infrastructures sociales et d'une bonne partie du potentiel de production (Rapport PND2012-2015)

[6] La croissance économique en 2014 est restée forte, tout comme les deux années précédentes, avec un taux estimé à 8.3 % qui devrait rester à des niveaux similaires en 2015 et 2016. Cette croissance est soutenue à la fois par la demande intérieure et extérieure. Les investissements publics et privés dans le domaine des infrastructures et la consommation des ménages soutiennent la demande intérieure. La demande extérieure stimule de son côté les exportations des produits de base, grâce à des cours mondiaux orientés à la hausse. Cette croissance est aussi le résultat des efforts menés dans le cadre du Plan national de développement (PND) pour l'amélioration du cadre

[7] Le premier partenaire commercial de la Côte d'Ivoire reste l'Union Européenne, même si les pays asiatiques et du reste du monde comprenant surtout les pays africains sont devenus une destination importante des produits de la Côte d'Ivoire (Tsassa, 2015, Conférence sur l'émergence de l'Afrique, Planification émergence de la Côte d'Ivoire

[8] Le doing buisness étudie l'efficacité, la transparence et l'accessibilité à tous, des lois et réglementation ainsi que leur applicabilité par les tribunaux et leur exécution facile dans les pays de l'OHADA

[9] Pour plus de détail, nous invitons le lecteur à aller sur le site du CEPICI (www.cepici.ci)

Les efforts des pouvoirs publics afin de maintenir à un niveau plus bas le taux de chômage[10] n'y parviennent toujours pas. Le pays enregistre chaque année de nombreux diplômés sortants des universités en situation de sous-emploi pour certains et sans emploi pour d'autres. L'une des solutions majeures pour contrer cette situation semble être la mobilisation des capacités d'initiative économique.

En effet, l'entrepreneuriat constitue l'alternative pour certains individus désorientés dans leur vie privée ou professionnelle, en quête de sens. Il est reconnu que dans une société où le tissu social s'atomise, où les démarches et les références s'individualisent, où l'indépendance se cultive au détriment de l'appartenance, l'être humain se sent plus facilement isolé et sans soutien. Face aux contraintes de la société postmoderne, s'investir dans son propre projet professionnel, dans la création de sa propre organisation, peut être vu comme une façon de redonner du sens à une vie qui en manque de plus en plus (Hernandèz, p.19).

C'est dans ce contexte, le pouvoir public ivoirien s'est engagé à insuffler une culture entrepreneuriale[11]. L'absorption du chômage devient l'une de ses principales priorités.

Par ailleurs, la politique de privatisation engagée à la suite des programmes d'ajustement[12] structurel du F.M.I, on fait de l'économie ivoirienne, une économie à caractère entrepreneurial. Ceci pour faire face à l'échec des politiques économiques[13] adoptées depuis l'indépendance et à la globalisation de l'économie. En effet, la Côte d'Ivoire comme la plupart des pays d'Afrique francophone, au lendemain de son indépendance affiche la volonté manifeste de se substituer à l'ancienne métropole en prenant en main tous les secteurs. Ainsi, elle engage une politique de nationalisation en créant ou/et contrôlant plusieurs entreprises dans les secteurs productifs et commerciaux. C'est la grande période de l'essor des « *sociétés nationales* » le plus souvent avec le statut d'économie mixte dans laquelle l'État majoritaire ou pas s'associe à l'ancien

[10] Un rapport publié en 2014, au terme de la conférence des ministres sur la formation, l'insertion et l'emploi de jeune en Afrique fait état d'un taux de chômage en Côte d'Ivoire de 9.4%.

[11]Consiste à transmettre, des capacités et aptitudes entrepreneuriales chez les individus leurs permettant d'être plus entreprenant, en toute circonstance, quels que soient le contexte, la situation et la structure organisationnelle dans lesquels il évoluera.

[12] Le terme ajustement désigne un ensemble de mesure s'inscrivant dans le moyen terme dans le but de combler un déséquilibre de la balance des payements de type structurel. Son principal objet est l'amélioration de l'offre globale (Plourde, 2006).

[13] Après les indépendances les 50% de la production totale de la plus part des pays africains était assurée par de grandes entreprises étatiques, en absence d'entrepreneurs africains aptes à gérer l'industrie locale. Le bilan de ces entreprises est désastreux dans la grande majorité et sont devenues de véritables fardeaux pour les Etas actionnaires (Hernandèz, 1997, p.30). Le cas de la SODESUCRE. L'onéreux complexe sucrier au final n'a profité à la savane ni en termes d'emplois ni en tant que facteur industrialisant (Plourde, 2006, p.304).

propriétaire ou à de nouveaux partenaires privés nationaux, parfois eux-mêmes assistés par l'État (Chavane, 1996).

À partir des années 80, le pouvoir d'achat des populations commence à se dégrader avec des taux de croissance restés inférieurs au taux de croissance démographique. L'État enregistre des déficits au niveau des finances publiques, le commerce extérieur, la dégradation accentuée des pouvoirs d'achat des populations et bon nombre de ces entreprises se trouvent sans autonomie financière. Il y a donc urgence. Il faut impérativement restaurer les grands équilibres économiques des finances publiques et du commerce extérieur. Les bailleurs de fonds notamment la banque mondiale et le Fond Monétaire International promettent assistance technique et financière à condition qu'un programme de libéralisation soit mis en place d'où l'adoption des programmes d'ajustement structurel (PAS). Il consiste à restructurer et à reformer les entreprises publiques pour en réduire les déficits à la charge du budget des États et à améliorer l'environnement juridique applicable au secteur privé (Chavane, 1996). Ainsi, à partir des années 1990, les autorités ivoiriennes vont s'atteler à l'application des PAS. Ce qui aboutit à la privatisation au sens strict des entreprises nationales. Il s'agit désormais de favoriser l'essor du secteur privé par la création d'environnement juridique et économique plus adapté à l'initiative privée.

Les choix stratégiques des pouvoirs publics se traduisent par l'incitation aux investissements privés et par conséquent au développement de l'action entrepreneuriale.

On dénombre, ainsi, plusieurs indicateurs justifiant l'encouragement et l'exhortation à l'initiative privée notamment les codes d'investissements successifs qui n'ont cessé, depuis le premier qui date de 1959 jusqu'au plus récent qui date de 2012 (loi n°2012 487[14] portant code des investissements), d'offrir une panoplie d'avantages fiscaux et financiers qui va de pair avec la mise en place d'un environnement institutionnel propice à l'émergence des nouveaux entrepreneurs, les reformes administratives.

L'État de Côte d'Ivoire, dans la logique de faire la promotion de l'initiative privée, accorde plusieurs garanties[15]aux investisseurs privés tant nationaux qu'étrangers.

---

[14] Nous invitons le lecteur à consulter l'**article** 35 du code.

[15] **Article 7** du code de l'investissement: L'État met en place en cas de nécessité, des mécanismes d'aide pour assister les entreprises qui subissent des dommages par des mouvements populaires.

Article 19 du code de l'investissement: L'État de Côte d'Ivoire réalise et facilite, l'accès des investisseurs à des zones industrielles aménagées, à des terres agricoles et à des zones d'intérêt touristique selon le cas. Il prend les mesures de sécurité nécessaires pour protéger les entreprises implantées dans les zones concernées sans que cela puisse constituer une obligation de résultat.

Des réformes structurelles notamment le guichet unique de l'investissement, facilitation de l'accès à la propriété foncière et simplification des formalités de création d'entreprises traduisent la volonté des autorités de rendre la Côte d'Ivoire plus attractive à l'initiative privée. Quenote-Suarez (2013), dans une étude sur l'évolution du secteur de la publicité en Côte d'Ivoire et partout d'ailleurs en Afrique, affirmait que le cadre législatif des affaires dans le pays est très favorable grâce au récent code d'investissement qu'elle qualifie de très incitatif.
En plus, le remaniement ministériel de Juin 2015, a donné lieu à un département ministériel, créé et dédié à l'entrepreneuriat. Ce qui traduit la volonté des autorités ivoiriennes comme cela se fait, d'ailleurs partout dans la plupart des pays[16], de soutenir de façon concrète l'initiative privée.
Qu'il s'agisse des politiques ou des experts, tout le monde s'accorde aujourd'hui pour assigner au secteur privé le rôle de moteur de l'économie (Diakité, 2004).
L'ensemble de ses préoccupations pour la création et le développement d'entreprises justifie notre engagement pour l'appui à l'entrepreneuriat comme thème de recherche, car, si l'entrepreneuriat est analysé comme un processus, alors il faut tout mettre en œuvre pour que ce processus ne s'arrête pas au bout de quelques mois ou de quelques années.

Pour certains chercheurs, pour que l'acteur central de l'entrepreneuriat comme le stipule Hernandèz (2001) demeure entrepreneur, il faut l'accompagner durant le processus de concrétisation de son œuvre (Dokou, 2001 ; Sammut, 2001, 2003 ; Chortani, 2005 ; Levy-Tadjine, 2006). L'accompagnement constitue un véritable soutien à l'acte entrepreneurial dans la mesure où il contribue à la réduction d'incertitude[17].
Fayolle et al. (2010) ont montré, à partir d'une étude empirique, l'existence de lien entre l'accompagnement et le succès entrepreneurial. Ce qui explique le positionnement de certains auteurs en faveur de l'appui à l'initiative privé. Ballou (1992), a indiqué que l'entrepreneur a besoin de soutien technique, logistique et financier, plus concret, franc et dynamique pour réussir en affaire (p.93). De cette affirmation ressort la question de l'accompagnement personnalisé dans le temps. Le dispositif d'accompagnement devrait tenir compte de la particularité de chaque entrepreneur, le type de projet, le contexte et le temps. Quand Kouamé

[16] On assiste donc à un changement de paradigme : actuellement le développement économique du continent semble devoir passer par l'initiative privée, dont le succès doit créer une « cercle vertueux » capitaliste. Ce glissement est le résultat d'une évolution économique réelle du continent, mais surtout d'un changement de perception de la part des investisseurs étrangers et des bailleurs (Quenot-Suarez, 2013).
[17] L'incertitude en entrepreneuriat résulte du caractère fondamentalement changeant de l'environnement économique dont il est impossible d'anticiper avec précision les configurations futures (Knight, 1921 in Brechet et Prouteau, 2009)

(2011), propose un plan d'action pour la reconstruction et l'industrialisation de la Côte d'Ivoire en abrégé PARI-CI. A travers du quel, il avance plusieurs mesures de soutien aux entreprises et aux opérateurs économiques, dont la redynamisation des structures d'assistance à la création d'entreprise.

Dans le même sens, les résultats de l'étude de Ouattara (2007) sur le développement de l'entrepreneuriat féminin, révèlent la mise en place de mécanismes formels et informels d'appui à l'initiative privée de la femme en Côte d'Ivoire. Même, si son étude portait particulièrement sur l'entrepreneuriat des femmes, force est de constater qu'il en va de même pour les hommes entrepreneurs quoique ceux-ci soient favorisés du point de vue culturel, religieux, de la situation matrimoniale et la tranche d'âge, ils ont tous besoins d'appui.

Toutes ces préoccupations montrent que les recherches dans le champ de l'entrepreneuriat ont connu une grande évolution et progression. Elles ont incité les gouvernements à admettre que pour avoir des changements évolutifs au niveau du développement économique, il faut encourager l'esprit d'entreprise chez les individus qui sont susceptibles de se lancer en affaire.

Malgré cette progression, les recherches sur les facteurs essentiels pour une réussite entrepreneuriale sont peu développées, car la plupart des recherches ont été pour tenter d'établir un profil type d'entrepreneur. Beaucoup d'études ont été faites en France, aux États-Unis, pour établir le profil type du créateur d'entreprise, ces études n'ont jamais débouché sur un profil idéal, mais elles ont mis en lumière des qualités que l'on retrouve presque chez ceux qui ont réussi (Papin, 2007, p.49). Nous ne sommes encore arrivés au point où nous pourrions évaluer une personne et établir avec certitude que cette personne réussira ou non comme entrepreneur. On peut toutefois dire si cette personne possède des caractéristiques et des aptitudes qu'on retrouve le plus souvent chez les entrepreneurs (Filion, 1997). Néanmoins, certaines études ont permis de comprendre que devenir entrepreneur ne relève pas d'une aptitude innée, mais plutôt d'une construction au cours du temps soumis à plusieurs variables aussi bien internes qu'externes (Gasse, 2004 ; Fayolle, 2004 ; Diakité, 2004 ; Hadrich, 2013).

Notre ambition est de mieux nous imprégner sur le caractère complexe de ce phénomène et contribuer ainsi à éclaircir le champ. Ce qui nous amène à démontrer l'historique et la justification du choix de notre sujet.
Selon N'da (2015, p.55), pour tout sujet, le chercheur doit indiquer d'où il sort ou d'où on le sort, et comment on en est venu à le choisir parmi tant d'autres du domaine de recherche.

1- Le développement des recherches sur l'appui à la création d'entreprise

Le champ de l'entrepreneuriat est apparu au moment où les politiques d'industrialisation basées sur les grandes entreprises ont montré leurs limites. Les grandes entreprises[18] ont montré qu'elles ne peuvent pas à elles seules construire le tissu économique et social. Selon Hernandèz et Marshesnay (2008), « *Ces « géants » ont entrainé des destructions de richesse et d'emplois* ». Pourtant du fait de la mondialisation, elles agissent en grands maîtres sur les marchés locaux ; constituant ainsi un obstacle à l'entrée dans le marché, des entrepreneurs individuels. Les grandes entreprises n'ont pas une véritable volonté de contribuer à l'émergence de jeunes entreprises, qui pourraient partager avec elles une partie de leur valeur ajouté; elles se comportent, sur le marché, plutôt en de donneurs d'ordre[19]. Cet état de fait s'oppose diamétralement au réel besoin de solidarité du jeune créateur.

Néanmoins, certains types d'entrepreneurs contournent aisément ces obstacles du fait du type de projet[20] (technologie, innovateurs), mais d'autres entrepreneurs ont du mal à mettre en œuvre leur projet bien qu'innovant ou encore l'entreprise créée meurt quelques peu après sa création (Smida et Khalil, 2010, Cuillère, 2010). L'un des déterminants de la survie de l'entreprise serait les compétences de l'entrepreneur (Laviollette, 2008 ; Bayad, 2010 ; Nkakleu, 2013 Kamavuako, 2009 ; Messeghem et Sammut, 2007).

C'est pourquoi l'économie moderne accorde une place de choix à l'entrepreneur en tant que figure emblématique[21]. Pour Granger (1999), les créateurs sont d'extraordinaires « têtes chercheuses » de l'économie de demain, ils découvrent les besoins émergeant des personnes, des collectivités et des entreprises, et ils expérimentent les moyens d'y répondre (p.15).

Ainsi, par le biais de l'entreprise qu'il crée, il est devenu une solution à l'emploi, à la création de valeur et à la création de richesse dans une nation. De ce fait, pour faire face à l'échec[22]

---

[18] Philipart et Schmitt (2012), parle de déclin du modèle des grandes entreprises. Pour eux, ce déclin résulte notamment de la combinaison de deux crises : la crise du modèle de la grande entreprise axée sur l'organisation scientifique du travail dans les années 1970 par rapport aux évolutions rapides de la société et la crise latente de la professionnalisation, à travers le salariat (p.213).

[19] Cuillère (2010) a démontré à travers sa revue de littérature, les difficultés auxquelles sont exposées les jeunes entreprises pour leur acceptation dans le secteur sociétal. En effet toute nouvelle entreprise doit se battre pour celle-ci constituant la seule et unique voie selon lui de mobilisation des ressources pour sa survie.

[20] Les entreprises des NTIC se développent plus rapidement que les autres au cours de leurs premières années d'activité (INSEE, 2001)

[21] L'entrepreneur est ainsi considéré comme le moteur du développement économique, puisqu'il n'hésite pas à rompre avec les routines du « circuit » (Brechet et Prouteau, 2009 p.4). Il est vigilant et sait découvrir des opportunités de profit.

[22] Nous invitions le lecteur à consulter le célèbre article de Smida et Khelil (2010) sur l'échec entrepreneurial, pour une bonne compréhension de ce phénomène.

entrepreneurial que connait la plupart de nouveaux entrants, les autorités dans plusieurs pays ont décidé d'agir en faveur de l'initiative privée en vue d'augmenter le nombre d'entrepreneur et d'entreprise et de pérenniser celles déjà créées.

En France, on note le NACRE dispositif d'accompagnement des porteurs. En Côte d'Ivoire, on note l'AEJ, la CGECI, la CCI et bien d'autres structures intervenant auprès des porteurs de projet.

Les aspects juridiques et fiscaux ont d'abord intéressé le pouvoir public. Aujourd'hui, l'œuvre en faveur de la création d'entreprise est passé de l'accès au financement à la création de structure d'accompagnement des porteurs de projets et d'hébergement des entreprises existantes (Masmoudi, 2007). Les politiques en faveur de la création d'entreprise sont de plus en plus diversifiées et sophistiquées, le but étant de sécuriser le statut de l'entrepreneur (Darbus, 2008 p.33). Ce qui fait de l'accompagnement l'une des clés de voûte de la réussite entrepreneuriale (Nakara et Fayolle, 2012 p.7). Ces structures d'appui et d'accompagnement forment les porteurs de projet et les conseillent dans le montage de projet et la gestion de l'entreprise. Aussi certains porteurs de projet ont le plus souvent recours au financement informel (tontines) ainsi qu'aux aides de la famille et des amis ; d'autres s'appuient sur leurs réseaux ethniques religieux (Nkakleu et al, 2013 p.7), tel que les mandés en Côte d'Ivoire (Ouattara, 2007).

1-1-Le positionnement des recherches sur l'appui à l'entrepreneuriat

La recherche en entrepreneuriat a connu un développement ces dernières années depuis la soutenance de la thèse de Bruyat (1993), donnant ainsi une panoplie de thèmes de recherche (Filion, 1997). L'une de ses thématiques de recherche, identifiée par Filion (1997), n'a intéressé véritablement les chercheurs que ces dernières années. En effet, la recherche sur l'accompagnement s'est développée dans le champ de l'entrepreneuriat, au début des années 2000 (Fayolle, 2002). Dans cette lignée, des chercheurs se sont penchés sur l'influence des structures d'accompagnement sur la culture entrepreneuriale (Hacket et Dilts, 2004).

Ce qui explique la présence de structures d'accompagnement en Europe (Chabaud, 2004) et dans la plupart des pays. Cependant, force est de constater que ces structures sont non seulement en nombre insuffisant[23] mais manque aussi d'un accompagnement de qualité.

[23] Les insuffisances du système d'accompagnement expliquent la réticence de certains individus à s'engager à la création d'entreprise. Les outils de promotion de l'esprit d'entreprise restent insuffisants ; des interventions très spécifiques, passant par des réseaux beaucoup plus fins que l'école ou la publicité grand public permettraient aux entrepreneurs de démarrer dans de bonnes conditions (Granger, 1999)

D'autres se sont penchés à l'accompagnement proprement dit. Ces derniers ont tenté de comprendre, de décrire et d'expliquer l'accompagnement au-delà de l'aspect technique et financier.

Notre étude porte sur l'accompagnement des porteurs de projet ou des entrepreneurs potentiels ayant connu un accompagnement dans la conduite de l'acte entrepreneurial en intégrant les aspects techniques et humains.

1-2- Les recherches sur l'accompagnement entrepreneurial

Selon Paul (2003, 2004), la notion d'accompagnement est nébuleuse en ce sens qu'elle est synonyme de plusieurs autres notions avec des délimitations ambigües. L'accompagnement dans le champ de l'entrepreneuriat se réfère à plusieurs pratiques visant à accorder l'autonomie au créateur potentiel. Dans la littérature sur ce phénomène, certaines notions tel que l'incubation, les pépinières d'entreprises sont utilisées pour l'aborder.

Plusieurs chercheurs ont contribué au développement de cette thématique dans le champ de l'entrepreneuriat. Les différents apports sont parfois d'ordre conceptuel, théorique. Levy-Tadjine (2004) a tenté de modéliser la relation d'accompagnement dans son étude portée sur l'accompagnement des entrepreneurs issus de l'immigration. On note également les travaux de Fayolle (2002), Marion et al (2003) sur les dispositifs d'accompagnement des porteurs, Sammut (2003), sur le contenu de la prestation des accompagnants, Toutain (2005) sur le rôle de l'accompagnement entrepreneurial, Audet et Courteret (2004 ; 2006) sur les facteurs de succès du coaching entrepreneurial, Filion et al. (2006), Bayad et al. (2010) sur la problématique de l'accompagnement des très petite entreprise, Masmoudi (2005 ; 2007) sur le processus d'incubation, le travail de Bakkali et al. (2010) sur la gestion des compétences des accompagnants au sein des structures d'accompagnement, le travail de Schmitt et al. (2016) sur la posture de facilitateur de l'accompagnement.

Notre étude ambitionne contribuer au développement de la recherche sur le phénomène d'accompagnement entrepreneurial. Nous nous intéressons de façon précise aux facteurs susceptibles d'avoir un impact positif sur ce phénomène, peu exploré (Meddel et Lakhal, 2014). Le cadre de la recherche étant connu, intéressons-nous à présent à la construction de notre objet de recherche.

2- La construction de l'objet de recherche

La construction de l'objet de recherche constitue pour nous l'étape fondamentale de notre processus d'investigation. L'objet de recherche de la présente étude tire ses sources des constats

de certaines limites et lacunes dans la littérature sur l'accompagnement entrepreneurial. Ce qui se traduit évidemment par des questions fondamentales pour une meilleure compréhension du phénomène afin de contribuer au débat théorique, méthodologique et managérial.

2-1- Le contexte de la recherche

Ces dernières années, les chercheurs se sont intéressés à l'appui à l'entrepreneuriat. Plusieurs travaux ont pu montrer le lien entre l'appui à l'entrepreneuriat et le succès entrepreneurial. Selon Valéau (2006), l'aboutissement de certains projets peut être influencé par une aide extérieure comme celle que peuvent apporter les accompagnateurs. Jacquemin et Lesage (2014), ont montré que l'accompagnement permet aux entrepreneurs novices de surmonter la phase de doute. A cet effet, ils invitent les parties prenantes engagées dans le processus à adopter une démarche effectuale.

Dans cette même veine, Cuillère (2010), a démontré que l'accompagnement constitue un gage de légitimation des jeunes entreprises. Ainsi, de nombreux chercheurs se sont intéressés aux structures d'incubations et aux pépinières d'entreprise en vue de comprendre, décrire et expliquer, voir évaluer leur fonctionnement.

Cependant, la plupart des études a porté sur la description, la compréhension et l'explication du fonctionnement des structures d'accompagnement (Hacket et Dilts, 2004). L'on comprend à partir de nombreuses études, le rôle de l'accompagnement dans le processus de concrétisation des projets (Dokou, 2001 ; Sammut, 2003 ; Toutain, 2005 ; Cuillère, 2010)

Au travers diverses démarches méthodologiques, ils ont mis en évidence la complexité du processus d'accompagnement. Cela peut s'expliquer par la diversité des politiques d'incubation, la spécificité des besoins des intervenants dans le processus d'incubation ; aussi la difficulté de délimiter le champ d'action des structures d'accompagnement (Masmoudi, 2007), également l'évolution du contexte.

Aussi, les chercheurs se sont peu intéressés à l'évaluation des pratiques d'accompagnement à la création d'entreprise. La délimitation du concept d'accompagnement entrepreneurial reste ambiguë (Paul, 2004 ; Siegel, 2006).

En effet, les chercheurs dans le champ de l'accompagnement se sont intéressés aux facteurs sur lesquels une intervention devrait porter (Dokou, 2001), à la détermination des compétences entrepreneuriales permettant aux intervenants et aux entrepreneurs de mieux s'outiller pour affronter le phénomène reconnu pour sa complexité (Sammut, 2000 ; 2001 ; Diakité, 2004 ;

Schmitt, 2008 ; Laviollette, 2006), explorant peu l'évaluation des pratiques d'accompagnement à la création d'entreprise.

Enfin, malgré les nombreuses dispositions prises par les acteurs, le problème de la survie reste crucial (Berger-Douce, 2005).

Nombreuses, sont les entreprises accompagnées qui disparaissent au cours de leur première année d'existence (Meddel et Lakhal, 2014). De nombreux projets bien qu'accompagnés n'aboutissent pas (Granger, 1999). L'étude des facteurs de réussite de l'accompagnement entrepreneurial dans le contexte ivoirien reste peu explorée. Pour Kadem (2011), la diversité des structures et pratiques d'accompagnement n'influence pas le succès de la création d'entreprise. La survie de la jeune entreprise et la conservation du statut d'entrepreneur restent problématiques dans la plupart des cas malgré les fortes mobilisations à travers divers mécanismes et outils en faveur de l'initiative privée. L'étude du CIDR sur les programmes d'appui aux entrepreneurs Africains révèle que les organismes et les programmes d'appui ne coordonnent pas toujours leurs actions. Cette situation entraine dans bien de cas des frustrations et des déceptions importantes dans les rangs des entrepreneurs.

De ces constats, plusieurs questions surgissent : **Pourquoi, malgré les mécanismes et pratiques d'appui à l'entrepreneuriat, le taux de survie des entreprises nouvelles reste crucial ? Comment mieux aider les Hommes et leurs projets capables de participer à la création d'entreprise à fort potentiel de croissance ?**

Quels sont les principaux facteurs clés de succès à prendre en compte au travers des politiques d'accompagnement mises en œuvre par les institutions ? Quelle (s) forme (s) et modèle (s) d'accompagnement seraient la ou les mieux adapté(es) aux réels besoins des porteurs de projet. Peut-on évaluer l'accompagnement qu'offrent les structures d'accompagnement ? Quelles sont les caractéristiques des acteurs directs intervenants dans le processus d'accompagnement ?

Tout au long de notre étude, nous essayons d'apporter des réponses à ces questions.

2-2- L'objet de la recherche

L'objet de recherche est un élément clé du processus de recherche qui va orienter la littérature, le plan de la recherche et la méthodologie suivie (Gavard-Perret et al. 2012). La construction d'un objet de recherche revient au chercheur d'élaborer une problématique ou une question lui permettant de construire ou découvrir la réalité (Allard-Poesi et Marechal, 1999). Il s'agit pour

le chercheur de construire la question grâce à laquelle, la réalité sera interrogée, question qui guidera la démarche d'ensemble (Thiertart et al. 2014 p.8).

Pour N'da (2015), dès lors que le chercheur a identifié le problème, il doit soulever et poser explicitement la question cruciale qui correspond au cœur du problème et les questions qui la complètent et la clarifient, et expriment intégralement avec elle, les différents aspects du problème. Dans cette perspective, la problématique devient la question principale qui renferme l'ensemble des préoccupations du chercheur sur le sujet. À travers elle, les préoccupations relatives au sujet se voient exprimer de façon claire, précise et concise. Ainsi, la traduction des préoccupations en questionnement oriente les investigations du chercheur dont une étude portée sur lui, apporterait des éclaircissements sur le phénomène.

Selon Ben-Aissa (2001), Gavard-Perret et al. (2012), N'da (2015), quatre principaux objectifs sont généralement poursuivis dans un projet de recherche notamment la compréhension, la description, l'explication, le contrôle et la prédiction.

Dans la présente étude, nous poursuivons un double objectif. Nous tentons d'une part de comprendre et d'autre part de décrire le phénomène d'accompagnement entrepreneurial.

Nous tentons de répondre à la question principale suivante : ***quels sont les facteurs qui déterminent le succès du processus d'accompagnement entrepreneurial en Côte d'Ivoire ?***

En essayant de répondre à cette question principale, nous poursuivons un objectif principal : **identifier les facteurs déterminants du succès de l'intervention des structures d'accompagnement auprès des porteurs et leurs projets**.

Dans le but d'atteindre l'objectif principal de départ nous poursuivons trois objectifs spécifiques se traduisant en questions également spécifiques.

Notre objectif premier est de : **Découvrir les différentes manières d'accompagnement des structures et les modèles qui en découlent.**

Nous tentons de répondre à la première question : **Sous quelles manières interviennent les structures d'accompagnement auprès des porteurs et leurs projets ?**

Notre objectif deuxième est de : **Explorer les diverses caractéristiques des parties prenantes impliquées directement dans le processus au sein des structures d'accompagnement**.

Nous tentons de répondre à la deuxième question suivante : **Quelles sont les diverses caractéristiques des parties prenantes impliquées directement dans le processus d'accompagnement?**

Notre objectif troisième est de : **Appréhender la perception des acteurs du concept de succès du processus d'accompagnement.**

Nous tentons de répondre à la question suivante : **Comment les acteurs directs perçoivent le succès du processus d'accompagnement co-vécu ?**

L'objet de la recherche étant connu, nous allons présenter l'architecture générale de la thèse.

3- L'architecture générale de la thèse

Le présent travail est organisé en deux parties. La première partie, composée de deux chapitres est consacrée aux approches théoriques et conceptuelles du phénomène d'accompagnement entrepreneurial et à la méthodologie de la recherche. La deuxième partie comprenant également deux chapitres est consacrée à la présentation des résultats de la recherche.

De manière plus précise :

Notre première partie est consacrée dans un **premier temps** à l'évolution des recherches sur le phénomène entrepreneurial. Dans ce chapitre, nous nous intéressons aux différentes approches qui ont succédées, au fil des années tentant chacune de cerner l'entrepreneur, et aux recherches empiriques sur les facteurs explicatifs de l'événement entrepreneurial.

Aussi, nous apportons un éclairage sur le champ sémantique du concept d'« accompagner » et celui de l' « accompagnement entrepreneurial ». Nous montrons que les mécanismes d'appui sont du ressort de l'Etat tandis que les outils d'appui sont du ressort des structures d'appui. Les mécanismes et outils poursuivent le même objectif : augmenter le nombre d'entreprise et pérenniser celle déjà créées.

Enfin, nous abordons le processus d'accompagnement entrepreneurial des porteurs et leurs projets à travers la CSIP de Bruyat (1993) et les dimensions entrepreneuriales de Verstraete (2003).

Dans un **deuxième temps**, nous présentons les modèles et modes d'accompagnement. En effet, nous faisons un point sur les caractéristiques fondamentales de l'accompagnement. Par ailleurs, nous abordons les recherches empiriques qui ont porté sur les facteurs de succès du processus d'accompagnement entrepreneurial.

Et aussi, nous abordons le concept de succès du processus d'accompagnement entrepreneurial. Nous avons parcouru la littérature afin d'arrêter une définition de ce concept.

Enfin nous terminons notre première partie avec la présentation de la méthodologie de la recherche. En effet, nous exposons les objectifs de notre étude qui ne sont que la compréhension et l'exploration du processus d'accompagnement entrepreneurial en Côte d'Ivoire.
Ensuite, nous exposons les motivations du choix d'une étude qualitative multi-site ainsi que le choix du contexte ivoirien. En outre nous exposons la méthode de composition de nos trois échantillons. Aussi présentons-nous notre stratégie de collecte de données qualitatives.
Et enfin, nous présentons notre méthode de traitement des données ainsi que l'outil d'analyse choisi.

Dans **la deuxième partie** de notre travail, nous présentons les résultats de la recherche. En effet, nous dressons les grandes caractéristiques des interviewés de notre échantillon à l'aide du guide d'entretien conçu à cet effet, des notes de terrain et d'autres sources secondaires qui nous été remises lors de notre enquête de terrain.
Ensuite, nous nous intéressons à la perception du succès du point de vue des acteurs. Aussi, nous faisons sortir à travers les transcrits, les facteurs de succès, du point de vue de chacun des acteurs.
Ces facteurs de succès vont des caractéristiques des acteurs à certaines conditions d'accompagnement en passant parfois à l'environnement situé en dehors du processus.
Enfin, les résultats obtenus sont confrontés à ceux d'études antérieures. Et s'en ai suivi les apports et implications de la recherche.

Nous défendons la thèse suivante :

Le processus d'accompagnement entrepreneurial ivoirien revêt d'un caractère assez spécifique comprenant des formes et modèles particuliers. Il se nourrit de plusieurs facteurs endogènes propres aux différentes parties prenantes engagées dans le processus notamment la structure, l'accompagnant et le(s) individu(s) accompagné(s) et certains exogènes.

PARTIE 1 : L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL : Approches théoriques et la méthodologie

Les sciences de gestion sont reconnues comme étant les plus jeunes des sciences sociales. Elles jouissent depuis plus de deux décennies de la reconnaissance de l'entreprise comme un outil de développement même si elles souffrent de quelques critiques émanant de certains chercheurs.

Aujourd'hui, elles constituent une discipline éclatée donnant lieu à plusieurs spécialisations. Cet éclatement a engendré une palette très riche de travaux spécialisés (David et al. 2012, p.13). L'une de ses disciplines est bien évidemment l'entrepreneuriat.

L'entrepreneuriat génère des formes diverses organisées, nécessitant un pilotage. Il revient aux sciences de gestion d'apporter des connaissances scientifiques, pour une meilleure maitrise de la conduite de l'acte entrepreneuriale.

Même si les bases de l'entrepreneuriat viennent des sciences économiques et qu'il fait l'objet de plusieurs convoitises (spécialistes économistes, sociologues, psychologues, anthropologues, historiens), il est de la responsabilité des sciences de gestion d'apporter des connaissances à ce phénomène (Verstraete, 2001, p.7). Scruté sous différents angles, il offre l'aspect d'un champ éclaté avec une multitude de définitions et de vives controverses soulevées dans la littérature qui lui est consacrée.

Cette première partie est composée de deux chapitres. Le premier est consacré à l'évolution de la recherche dans le champ de l'entrepreneuriat et à la description théorique du processus entrepreneurial.

Et dans le second, sont exposés les fondamentaux du succès du processus d'accompagnement entrepreneurial, du point de vue de la littérature et la méthodologie de la recherche.

CHAPITRE1 : DE L'EVOUTION DES RECHERCHES AU PROCESSUS, MODELES ET MODES D'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL

L'entrepreneuriat bien qu'étant un champ nouveau de recherche, n'a pas cessé d'intéresser les chercheurs depuis ces deux dernières décennies. Cependant la complexité du phénomène et l'intervention des autres disciplines n'ont pas facilité sa reconnaissance comme champ de recherche à part entière. L'une des difficultés de l'entrepreneuriat semble être sa propre définition ; les chercheurs ne parviennent pas à s'accorder sur une seule définition du phénomène. Par conséquent, une présence de multitudes de définitions se rapportant au même phénomène. Verstraete (2000), suggère qu'il est même trop jeune pour qu'on lui attribue une définition. Toutefois l'analyse des grands courants de pensée montre que l'entrepreneuriat constitue davantage un objet d'étude protéiforme qu'une discipline disposant d'un statut réducteur, qualifiant et figé à jamais (Verstraete et Fayolle, 2005).

Ce chapitre comprend deux sections. La première section, est consacrée à l'évolution des recherches sur le phénomène entrepreneurial et aux études empiriques sur les facteurs explicatifs de l'évènement entrepreneurial. La deuxième section est consacrée à l'exploration théorique du processus d'accompagnement entrepreneurial.

SECTION1 : APPROCHES ENTREPRENEURIALES

Un regard sur les recherches de l'entrepreneuriat, depuis son intérêt particulier, met en évidence son caractère multidimensionnel.

L'étude de l'entrepreneuriat mentionne plusieurs approches théoriques qui ont toujours tentées chacun de son côté de cerner le phénomène.

Cette diversité de point de vue, d'objectifs de modélisation ne semble pas faciliter la tâche d'analyse du fait que différentes significations sont parfois attribuées au même concept.

Néanmoins, le phénomène entrepreneurial étant complexe, la diversité d'opinion devrait conduire à sa compréhension dans le moindre détail, plutôt que de laisser voir des ambigüités.

Dans la présente section, nous allons dans un premier temps aborder les différentes approches entrepreneuriales et dans un second temps mettre en évidence les facteurs explicatifs de l'évènement entrepreneurial du point de vue des recherches empiriques.

1-1-1- Multitude d'approches pour cerner le phénomène entrepreneurial

Il existe dans la littérature entrepreneuriale plusieurs approches. Chacune d'elle essaie, de part et d'autre, de cerner le phénomène entrepreneurial. On dénombre l'approche par les faits, l'approche par les traits, l'approche par le processus et l'approche par la situation.

1-1-1-1- Approche par les faits

Certains chercheurs ont invité à connaitre l'entrepreneur par ce qu'il fait. Cette perception du phénomène entrepreneurial est de l'essor des économistes avec à leur tête le banquier Richard Cantillon (1755).

Toutefois, cette approche dite fonctionnelle a été développée par Joseph Schumpeter (1935) avec sa Théorie de l'évolution économique.

Les défenseurs de l'approche fonctionnelle font intervenir les notions de prise de risque, d'innovation, destruction créatrice. Ainsi, l'entrepreneur est un preneur de risque dans la mesure où il échange un avantage certain contre un autre avantage incertain. Il est avide de l'innovation. Ceux-ci considèrent l'entrepreneur comme un être rationnel qui prend des risques calculés pour maximiser sa rentabilité. Il s'agit, dans ce contexte d'un agent de changement qui rentabilise la production à partir de nouvelles combinaisons.

Leur étude s'est beaucoup intéressée à ce que font les entrepreneurs. Les approches fonctionnelles des économistes s'intéressent prioritairement aux effets de l'entrepreneuriat et au rôle de l'entrepreneur dans le développement du système économique (Fayolle, 2004).

Cependant, pour d'autres chercheurs, le phénomène entrepreneurial est trop complexe pour faire intervenir la notion de rationalité. Ce qui fait dire à Filion (1997, p.135), qu'il n'est jamais facile d'introduire la notion de rationalité dans le comportement complexe de l'entrepreneur. Pour Bréchet et Prouteau (2009), Saravasthy (2001 ; 2003), le comportement entrepreneurial n'est pas totalement rationnel[24]. Pour eux, il serait plus intéressant d'étudier la personnalité de l'entrepreneur pour comprendre le phénomène entrepreneurial. Dans son compte rendu du séminaire management de l'innovation, Silberzahn (2014), indique : *« On dépeint souvent les entrepreneurs comme aimant prendre des risques. Or, l'appétence au risque de l'entrepreneur n'a pas été prouvée scientifiquement.*

[24] Les informations dont disposent les agents sur le marché sont partielles et leurs anticipations peuvent être erronées. De ce fait, les décisions prisent peuvent ignorer certaines variables importantes.

L'entrepreneur envisage un certain niveau de risque puis va travailler, avec d'autres, pour le diminuer. ….Ce n'est pas le risque que manipulent les entrepreneurs, mais l'incertitude, propre aux nouveaux marchés » (op.cit. p.2). D'où le développement de l'approche par les traits.

1-1-1-2- Approche par les traits

Les sciences du comportement, avec à leur tête Max Weber, sont les principaux défenseurs de l'approche centrée sur la personnalité de l'entrepreneur.

En effet, les défenseurs de cette approche invitent à étudier les caractéristiques psychologiques de l'entrepreneur notamment sa personnalité, ses motivations, ses origines, son appartenance sociale pour mieux cerner le phénomène entrepreneurial. Les sciences du comportement ont longtemps considéré l'entrepreneur comme un être à fort besoin de réalisation personnelle.

Cependant, d'autres études mentionnées par Béchard (1996) et Filion (1997) remettent en cause le besoin de réalisation personnelle que prônent les béhavioristes pour expliquer l'entrepreneuriat. En fait, ces études n'ont pas permis d'établir un lien direct entre le besoin de réalisation et la réussite entrepreneuriale. Les recherches sur les traits de personnalité que prônent les sciences comportementales ont eu parfois des résultats contradictoires (Verstraete et Saporta, 2006). La limite de cette approche a donné naissance à l'approche par le processus.

1-1-1-3- Approche par le processus

Les défenseurs de l'approche processuelle invitent à appréhender l'entrepreneur par le processus complexe qu'il initie. Cette approche ne nie pas en effet la notion de rationalité, mais elle ne la place pas au centre du phénomène entrepreneurial. Pour eux, la décision de créer une entreprise n'est jamais instantanée, mais est précédée de phase d'intensité croissante. Christian Bruyat, Robert Paturel, Thierry Verstraete et bien d'autres soutiennent que plusieurs étapes précèdent le passage à l'acte de création que l'entrepreneur potentiel doit franchir. Le phénomène entrepreneurial est désormais un processus d'apprentissage dynamique et évolutif dans le temps, cumulateur et générateur de compétences individuelles et collectives (Omrane, Fayolle et Zeribi-Benslimane, 2009). A travers, la Configuration Stratégique instantanée Perçue (CSIP), défendue en (1993), Bruyat essai de repérer l'ensemble des représentations que se fait à un moment donné du processus, le créateur potentiel. Pour lui, le déclenchement de l'acte entrepreneurial doit trouver une cohérence entre les aspirations de l'individu et sa perception de l'environnement. Cette recherche de cohérence est défendue par Paturel (2007) à travers son modèle de « 3E ». Pour lui, l'acte entrepreneurial se déclenche dès qu'il y a une cohérence entre l'Entrepreneur et ses aspirations (E1), l'Entrepreneur, les compétences et ses ressources (E2) et

l'Entrepreneur et les possibilités offertes par l'environnement (E3). Le modèle des « 3E » dont la dimension pédagogique est éprouvée et la dimension pratique acceptée (Paturel et Levy-Tadjine, 2008, p.24) est un prolongement de la CSIP. En effet, alors que la CSIP considère le phénomène entrepreneurial comme une dialogique individu-création de valeur, le modèle des « 3E », intègre un troisième élément : le projet entrepreneurial. Dans la même veine, Verstraete (2003), essaie d'appréhender le phénomène entrepreneurial comme un processus à travers sa modélisation. Ce modèle processuel tient compte de trois dimensions notamment la dimension cognitive, la dimension structurale et la dimension praxéologique (nous y reviendrons).

Dans cette perspective, le phénomène entrepreneurial n'est plus à percevoir ni par ce que fait l'entrepreneur, ni par ce qu'il est, mais plutôt par le long processus complexe qu'initie un individu qui n'est rien d'autre que l'entrepreneur. Ainsi, l'entrepreneuriat devient un processus qui se construit graduellement au fil du temps, au fur et à mesure que l'entrepreneur l'initie au sein d'un environnement.

1-1-1-4- Approche par la situation

Une autre approche suscite l'intérêt de certains chercheurs, il s'agit de la « *situation entrepreneuriale* ». Les défenseurs de cette approche avec à leur tête Fayolle, invitent à cerner le phénomène entrepreneurial à travers le concept de « *situation entrepreneuriale* ». Il s'agit de : « *toute situation reliant de façon très étroite, quasi indissociable, un individu caractérisé par un engagement personnel fort (consommation de ressource vitale : temps, argent, énergie) dans une action entrepreneuriale (décisions, comportements, tâches, etc.) et un projet ou une organisation émergente ou une organisation « stabilisée » de type entrepreneurial (p.114).* C'est le développement d'action par rapport à des résultats à atteindre soumis à un jugement externe (Schmitt et al, 2008). Ils considèrent la situation comme l'expression du présent (Schmitt et al, 2008).

Cette appréhension du phénomène entrepreneurial, selon eux, prend en compte le dynamisme du processus entrepreneurial en étudiant de façon couplée, dans le temps, l'individu-objet.

Ainsi, l'entrepreneuriat est envisagé comme une construction finalisante et finalisée façonnée par l'homme, et le fruit d'une relation que le sujet entretient avec le monde par ses représentations et ses actes (Philippart et Schmitt, 2012).

Il est bien de signaler que l'approche situationnelle s'inspire de celle dite processuelle ; plus précisément de la CSIP développée par Bruyat. Dans le tableau ci-après, nous synthétisons les différentes approches.

Tableau 1: Synthèse des recherches dans le champ de l'entrepreneuriat

Question principales	Quoi ?	Qui ? Pourquoi ?	Comment ?	Comment ?
Types d'approches	Approche fonctionnelle	Approche par les traits	Approche par le processus	Approche par la situation
Echelle du temps	200 dernières années	Depuis le début des années 50	Depuis le début des années 90	Depuis le début des années 2000
Domaine scientifique principal	Economie	Sociologie, psychologie, anthropologie	Sciences de gestion Sciences de l'action Science Théories des organisations	Sciences de gestion, science de l'action
Objet d'étude	Fonction de l'entrepreneur	Caractéristiques personnelles Traits des individus entrepreneurs et entrepreneurs potentiels	Processus de création : D'une nouvelle activité D'une nouvelle entreprise	Les pratiques de création d'une nouvelle entreprise, d'une nouvelle activité, d'une nouvelle organisation
Paradigme dominant	Positivisme	Positivisme sociologie compréhensive	Constructivisme	Constructivisme
Méthodologie	Quantitative	Quantitative Qualitative	Qualitative	Qualitative
Hypothèse de base	L'entrepreneur joue/ne joue pas un rôle important dans la croissance économique	Les entrepreneurs sont différents des non-entrepreneurs	Les processus entrepreneuriaux sont différents les uns des autres	Les pratiques entrepreneuriales distinguent les entrepreneurs des non-entrepreneurs.
Liens avec les demandes sociales	Etats, collectivités, territoriales, responsables économiques	Entrepreneurs Entrepreneurs potentiels Systèmes éducatifs Formateurs	Entreprises, entrepreneurs, entrepreneurs potentiels, éducateurs et formateurs, structures d'accompagnement et d'appui	Les entrepreneurs, les formateurs, les structures d'accompagnement, Etats, collectivités, territoriales, responsables économiques

Source : Adapté de Fayolle 2004

Le tableau montre l'évolution des recherches dans le champ de l'entrepreneuriat. Même s'ils n'ont pas permis de dresser un profil type d'entrepreneur, ces courants de recherches ont mis en évidence plusieurs caractéristiques présentes chez la plupart des entrepreneurs qui ont réussis. Les études jusque-là n'ont pas débouché sur un profil idéal d'entrepreneurs, mais elles

ont mis en lumière des qualités que l'on retrouve chez ceux qui ont réussi (Papin, 2007).

Filion (1997) précise que nous ne sommes pas encore arrivés au point où nous pourrions évaluer une personne et établir avec certitude que cette personne réussira ou non comme entrepreneur. Toutefois, on peut dire, si cette personne possède des caractéristiques et des aptitudes que l'on retrouve chez les entrepreneurs.

Ainsi, les recherches ont donné lieu à différentes perceptions de l'individu créateur.

1-1-1-5- Les perceptions entrepreneuriales

Les différentes approches ont émergé au fil du temps dans le champ de l'entrepreneuriat. Elles nous permettent d'une part de percevoir l'évolution des perceptions et d'autre part de comprendre les principaux paradigmes dans lesquels se sont inscrits les chercheurs marquant ainsi la mouvance des préoccupations de ceux-ci. Elles ont donné lieu à des perceptions différentes de l'individu créateur dans la littérature.

- *L'entrepreneur est une personne innée*

En parcourant certains écrits, l'entrepreneur est souvent présenté comme un être extraordinaire. Des biographies d'entrepreneurs soulignent la capacité instinctive de cet homme hors du commun à reconnaitre des opportunités, inaccessibles à la majorité d'entre nous et à prendre les bonnes décisions. L'image des entrepreneurs qui ont réussi est souvent présentée chargée d'énergie, de puissance et de succès. L'entrepreneur est né avec un sixième sens, une capacité intuitive à entreprendre et à réaliser des actions spectaculaires (Fayolle, 2000, p.141). L'intuition constitue le sixième sens de l'entrepreneur (Dialla, 2004). L'action entrepreneuriale est souvent associée au génie créateur de l'entrepreneur, à sa capacité unique de repérer les opportunités que d'autres ne perçoivent pas, de rassembler les moyens que d'autres ne trouvent pas et de les coordonner par des actions que d'autres ne savent pas mener (Noel et Sénicourt, 2003). Dans cette perspective l'entrepreneur est considéré comme une personne dotée d'une capacité intuitive. La littérature semble lui reconnaitre son caractère intuitif.

On parle tantôt d'entrepreneur institutionnel. Il s'agit d'un être capable de mobiliser les ressources institutionnelles à sa guise afin de créer de la valeur.
Pourtant, l'évolution des recherches a permis de comprendre que l'entrepreneuriat est avant tout une affaire de culture dans laquelle le système éducatif joue un grand rôle dans la création et la diffusion de celle-ci.

L'on sait aujourd'hui, qu'on ne nait pas forcement entrepreneur, mais on peut le devenir avec la sensibilisation, la formation à l'entrepreneuriat.

Des cours d'entrepreneuriat sont dispensés à travers le monde dans les écoles et lieux de formation. Ces concours au développement de l'esprit entrepreneurial, ont contribué largement à la démystification de la démarche entrepreneuriale.

Janssen (2016) associe l'esprit d'entreprendre à la passion, à la confiance en soi, à la persévérance. Il précise que, ces éléments considérés comme les fondamentaux à la création d'entreprise, peuvent être stimulés à travers des enseignements. De ce point de vue, l'entrepreneur n'est pas forcément une personne innée.

- *L'entrepreneur est un innovateur*

Innovation c'est l'action d'innover selon le dictionnaire le robert. Dans un sens plus large, innovation peut désigner tout changement introduit sciemment dans l'économie par un agent et ayant pour but une utilisation efficiente ou plus satisfaisante des ressources (Nakara et Mezzourh, 2008). Cette notion a fait son entrée dans le champ de l'entrepreneuriat grâce à Joseph Shumpeter. L'entrepreneuriat et l'innovation sont associés depuis que l'économiste autrichien Joseph Schumpeter (1935) a évoqué la force du processus de « *destruction créatrice*[25] » qui caractérise l'innovation (Fayolle, 2003). L'entrepreneur Schumpeterien est innovateur (Nakara et Mezzourh, 2008, p.4). Drucker (1985), le considère comme un personnage avide de nouveauté, contraint d'innover.

A cet effet, il parle de destruction créatrice. Ainsi, les entrepreneurs doivent chercher les sources d'innovation, les changements et les informations pertinentes sur les opportunités, les connaitre, les appliquer et maitriser les principes qui permettent de mettre en œuvre les innovations.

Pour Fayolle (2000), les entrepreneurs doivent témoigner d'une réelle créativité et d'une capacité à innover. Dans cette perspective, l'entrepreneur est cet être capable de faire les choses autrement dans l'intérêt de son entreprise.

Toutefois, il convient de garder à l'esprit que la notion de capacité renferme aussi bien des éléments innés que des éléments acquis au fil des années (Janssen, 2016).

- *L'entrepreneur est une personne à caractéristique psychologique*

Selon les défenseurs de cette perception, l'entrepreneur se distingue à travers ses caractéristiques psychologiques (Filion, 1997 ; Cantillon 1755, cité par Bruyat, 1993).

[25] Il s'agit de l'évolution de l'activité économique qui est liée aux innovations. Celles-ci sont l'œuvre d'entrepreneurs-innovateurs. Ce sont de nouveaux produits, de nouvelles méthodes de production, de nouvelles sources de matières premières, de nouvelle organisation de travail etc.

Il s'agit des valeurs (responsabilité, éthique), d'attitudes (prise de risque, initiative, autonomie, etc.) ou de besoin (indépendance, accomplissement. Selon Fayolle (2000, p.141), l'entrepreneur a des caractéristiques psychologiques uniques (valeurs, attitudes, besoins). Toutefois, la plupart des études n'ont pu établir de lien véritable entre ces caractéristiques et la réussite entrepreneuriale.

- *L'entrepreneur est organisateur de processus*

La création d'entreprise n'est plus posée « *comme un acte unique, mais comme un processus exigeant des efforts et des aides variées, au cours des différentes phases qui vont du projet et de la décision à la consolidation* » (Denieuil, 1999). Les entrepreneurs sont des organisateurs de processus de création de richesse économique. Ils poursuivent des opportunités et s'efforcent de les concrétiser en utilisant des techniques appropriées de gestion et management (Fayolle, 2000, p.141).

Pour Shane et Vankarman (2000), la démarche entrepreneuriale comprend essentiellement trois étapes notamment l'identification de l'opportunité, la décision de l'exploiter et son mode d'exploitation.

Ce point de vue ne fait pas l'unanimité. Par exemple, pour Timmons (1994) et Sarasvathy (2001), les opportunités peuvent se construire. Elles sont parfois inexistantes, c'est à l'entrepreneur de les créer.

- *L'entrepreneur est un leader*

L'entrepreneur est un leader qui sait animer des équipes, s'adapter à leurs besoins et, les conduire vers l'atteinte des objectifs (Fayolle, 2003, p.142).

- *L'entrepreneur comme un stratège*

Le créateur peut être reconnu comme la pièce centrale du phénomène entrepreneurial et sa vision stratégique devrait incorporer toutes les dimensions lui permettant d'espérer posséder une certaine maitrise de l'organisation qu'il initie (Vestraete, 1998).

L'activité entrepreneuriale est le résultat des comportements stratégiques de l'entrepreneur (Fayolle, 2003).

Verstraete (2000), dans son approche qui se veut intégrative et transversale, montre que le qualifie d'individu doté de vision stratégique (Positionnement, Caractéristique intrinsèque du créateur, Politique relationnelle, Performance et critère d'évaluation, Apprentissage, Configuration à mettre en place).

Cette vision stratégique regroupant ces six pôles, permet à l'entrepreneur de faire face, de façon pragmatique à des situations locales.

Il va dans son intérêt à être stratège parce que l'évolution de son organisation est basée sur l'utilisation des outils de management stratégique (Verstraete, 2003 p.19).

Pour les néo-institutionnalistes, l'entrepreneur est cet être capable de mobiliser un capital institutionnel en vue d'action institutionnelle.

En effet, pour eux, toute jeune entreprise arrive toujours sur un terrain où les règles ont été préétablies.

Dans ce cas, c'est la capacité des individus, des jeunes entreprises à se familiariser, à se conformer ou à agir sur les règles de jeu à leur avantage qui assure leurs pérennités (DiMaggio, 1999 ; Brulé, 2007).

D'ailleurs, dans les journaux, les interviews positionnent les entrepreneurs comme de véritable héros. Pourtant, la jeune entreprise reste fragile en dépit des qualités des initiateurs de l'œuvre entrepreneuriale (Sammut, 2001 ; 2003).

De nombreuses études ont démontré sa probable faille durant ses premières années d'existence.

Le travail de Diakité (2004) en Guinée Conakry, sur deux ethnies de ce pays (sosso et peulhs) indique l'influence de la culture sur l'entrepreneuriat.

Dans ce cas, la probabilité de se lancer et réussir en affaire est plus forte pour les individus à culture entrepreneuriale.

Pourtant, dans la même année, Gasse a conclu à partir d'une étude réalisée au Canada, qu'on ne nait pas forcément entrepreneur, mais l'on peut le devenir lorsque des mécanismes de soutien sont mis en place.

Ainsi, des mécanismes de soutien ont été mis en place à travers plusieurs pays.

Ces mécanismes existent, mais la jeune entreprise reste fragile au sein d'une structure sociale où les règles sont dictées par la grande entreprise.

Les études se sont orientées vers les compétences entrepreneuriales. Désormais, il faut recenser les compétences que doit posséder un entrepreneur lui permettant de contourner les obstacles liés à sa jeunesse.

1-1-1-6- Les compétences entrepreneuriales

Certains chercheurs ont montré que ces approches ne permettent pas d'expliquer le phénomène entrepreneurial.

Selon eux, la réussite entrepreneuriale est expliquée par les compétences de l'entrepreneur.

Les perceptions de compétence peuvent fortement influencer la vision de la personne quant à savoir si une situation donnée est maitrisable (Gasse, 2004).

Ainsi, deux orientations se sont succédées au fil du temps ; une première consiste à rapprocher la performance de l'entreprise avec les qualités psychologiques ; une deuxième qui prend en compte la dimension des compétences (Laviolette et Loue, 2006).
Le concept de compétence est, d'ailleurs, au carrefour de plusieurs disciplines en sciences humaines et sociales : la psychologie, la sociologie, l'économie et les sciences de gestion et plus particulièrement le management (Boughattas et Bayad, 2008).
Les compétences, perçues à la fois comme capacités et aptitudes, constituent un avantage stratégique au centre de la survie et la prospérité des entreprises.
Ainsi, les compétences distinctives des dirigeants d'entreprise permettent à celle-ci de demeurer compétitive ou d'assurer leur survie (Boughattas et Bayad, 2008).
Nkakleu et al, 2013 p.29), définit, les compétences comme un ensemble de capacités apprises ou potentielles et de connaissances dont l'acquisition et l'exploitation permettent de concrétiser un projet entrepreneurial et/ou de gérer l'entreprise créée.

Dans cette perspective, des compétences de l'entrepreneur, dépendent la survie et la croissance de l'entreprise.
Il devient plus qu'important pour l'entrepreneur d'identifier, améliorer, actualiser ses compétences pour une meilleure réussite de son affaire.

La littérature a identifié plusieurs compétences jugées indispensables pour la réussite de l'acte entrepreneurial.
Les analyses partent des compétences individuelles aux compétences collectives. Nous nous intéressons aux compétences individuelles du fait de notre objet d'étude.
Laviolette et Loue (2006), passant en revue l'ensemble des écrits sur les compétences, depuis Porter, ont présenté un tableau synthétique des compétences indispensables pour un entrepreneur dans la conduite de son affaire.
Ces compétences sont au nombre de cinq présentées dans le tableau ci-après.

Tableau 2: Compétences entrepreneuriales

Domaines de compétences	Compétences
Compétences entrepreneu-riales	✓ Imaginer des produits ou services potentiels à partir des besoins insatisfaits et des besoins futurs ; ✓ Concevoir ces nouveaux produits ou services en analysant leur faisabilité technique, commerciale et financière ✓ Formaliser un système d'offre ; ✓ Positionner un système d'offre par rapport aux concurrents existants et potentiels ; ✓ Etablir les stratégies de développement de l'entreprise ; ✓ Faire le diagnostic des moyens disponibles et manquants (financières, humaines, matérielles, techniques) formalisés dans un plan d'affaires ; ✓ Déterminer les modalités d'actions envisagées pour combler les écarts constatés ; ✓ Concevoir une organisation en rassemblant les moyens financiers, matériels et humains à partir des objectifs fixés ; ✓ Répartir et coordonner les moyens obtenus
Compétences managériales	✓ S'imposer en tant que leader ; ✓ Susciter l'adhésion et l'implication de ses collaborateurs et /ou partenaires ; ✓ Faire circuler l'information en interne et à l'externe en utilisant les bons supports (mails, réunions, rencontres informelles, courriers internes) ; ✓ Tenir un discours clair et cohérent face à une personne ou un groupe de personnes ; ✓ Planifier le travail de ses collaborateurs en fonction des objectifs fixés dans le plan d'affaires ; ✓ Déléguer et responsabiliser ses collaborateurs ; ✓ Suivre et contrôler la bonne atteinte des objectifs ; ✓ Evaluer les résultats obtenus sous la forme d'un bilan ; ✓ Récompenser l'effort et la performance ; ✓ (Ré)mobiliser, stimuler, motiver, encourager, accompagner ses collaborateurs ; ✓ Résoudre les conflits au sein de l'équipe
Compétences commerciales et marketing	✓ Identifier des cibles commerciales en segmentant le marché ; ✓ Réaliser une étude de marché afin d'identifier et mieux cerner la cible et ses attentes ; ✓ Définir la stratégie commerciale en établissant les « quatre P (Product, price, Place, Promotion) ; ✓ Elaborer un argumentaire de vente adapté au client / prospect visé ; ✓ Prospecter en utilisant le moyen approprié (téléphone, fax, mail…) ; ✓ Déployer l'argumentaire de vente pour susciter l'adhésion et négocier les conditions de la vente du produit ou service ; ✓ Ecouter le client / prospect, identifier ses attentes pour mieux répondre à sa demande en vue d'adapter et/ou enrichir l'offre ; ✓ Relancer le client/prospect en utilisant les techniques appropriées ; ✓ Fidéliser le client en effectuant des relances régulières et en entretenant avec lui des relations privilégiées

Source : Laviolette et Loue (2006)

Tableau 2 (suite et fin) : Compétences entrepreneuriales

Compétences en gestion des ressources humaines	✓ Définir un besoin de recrutement ; ✓ Traduire ces besoins de recrutement en termes de métier, d'activités et de compétences ; ✓ Choisir les viviers adéquats en fonction du poste à pouvoir ; ✓ Formaliser, en amont, un entretien de recrutement ; ✓ Mener un entretien de recrutement ; ✓ Connaître la réglementation en vigueur concernant les contrats de travail et diverses aides à l'embauche ; ✓ Choisir le contrat de travail le plus performance ; ✓ Rédiger un contrat de travail ; ✓ Fixer la rémunération du collaborateur ; ✓ Connaître et appliquer les obligations légales en matière de fiscalité liée aux salaires ; ✓ Rédiger un bulletin de paie ; ✓ Planifier les ressources humaines ; ✓ Détecter des perspectives de développement pour l'entreprise en fonction des compétences de chacun de ses salariés ; ✓ Evaluer et valoriser les compétences des collaborateurs ; ✓ Développer les compétences des collaborateurs en fonction des besoins de l'entreprise et de leurs diverses aspirations ; ✓ Favoriser le transfert des compétences en encourageant les échanges interindividuels et le travail d'équipe.
Compétences en gestion financière	✓ Anticiper et gérer les délais d'encaissement et de décaissement auprès des clients et des fournisseurs ; ✓ Identifier les postes principaux de trésorerie ; ✓ Anticiper et gérer les flux de trésorerie ; ✓ Gérer le niveau de trésorerie résultant à la fin d'une période (solde positif ou négatif) ; ✓ Identifier/prévoir les besoins financiers de l'entreprise à court et long terme ; ✓ Identifier les ressources possibles de financement à court et long terme ; ✓ Articuler dans le temps les besoins et les ressources et les faire évoluer en fonction des perspectives de développement de l'entreprise ; ✓ Se projeter dans le temps en développant une approche anticipatrice du risque et de la rentabilité en utilisant des outils prévisionnels ; ✓ Gérer et anticiper les impacts fiscaux et financiers d'une décision d'investissement ; ✓ Connaître et anticiper les contraintes et les opportunités sociales et fiscales ; ✓ Mettre en place un système de gestion efficient, interne ou externe, afin de faire face aux diverses échéances sociales et fiscales

Source : Laviolette et Loue (2006)

Le tableau ci-dessus fait une illustration des compétences clés d'un entrepreneur à succès au sens de Laviollette et Loue (2006).

Le même travail d'identification a été fait par Boughattas et Bayad (2008) après une étude exploratoire. Les compétences identifiées sont présentées dans le tableau suivant.

Tableau 3: Compétences entrepreneuriales

Compétences de l'entrepreneur	Définition Transcrite (DT)
Compétences en conception du projet d'entreprise :	Elaborer une stratégie simple permettant de définir l'objet, les objectifs et les moyens pour réaliser son projet et le faire partager avec son équipe (environnement, réseau)
Compétences en commercialisation, ventes et services **:**	Identifier les clients, les fournisseurs et les concurrents; cibler et connaître les besoins; vendre efficacement et fournir un service adapté aux attentes
Compétences en gestion financière **:**	Lire et comprendre la trésorerie, le bilan et le résultat
Compétences en gestion du personnel :	Savoir recruter et animer le personnel en fonction des besoins
Compétences en organisation de l'entreprise :	L'organisation et le suivi des tâches techniques et administratives quotidiennes y compris l'achat, la négociation et la conformité des produits par rapport aux commandes
Compétences à diriger et gérer les relations profitables :	Créer, entretenir et développer des réseaux formels et informels utiles avec les tiers ; professionnalisme ; gestion de temps ; gestion des tâches.
Compétences en maîtrise de l'information :	Collecter, veiller et utiliser l'information pour éclairer l'évolution de l'entreprise

Source : Adapté de Boughattas et Bayad (2008)

L'identification de ces multiples compétences permet de se rendre compte de la complexité des tâches de l'entrepreneur. Toutefois, la compétence dépend des caractéristiques personnelles de l'individu, de sa motivation et du contexte dans lequel il exerce son métier. Elle est, de ce fait, dynamique et organisée autour d'un système d'interaction entre différentes composantes (savoir, savoir-faire, savoir-être, savoir évoluer,…) (Bayad et al, 2010).

1-1-1-7- Le rôle de l'entrepreneur

Avec la montée en puissance du chômage et les crises économiques, l'entreprise constitue une solution à l'emploi. Ainsi, l'entrepreneur est initiateur de processus conduisant à la création de richesse. C'est un pourvoyeur d'emploi.

Les sociologues ont montré le lien entre le développement des entreprises et la construction des liens sociaux durables. L'entrepreneur use de ses capacités d'innovation, de ses stratégies, de

son « sixième sens », de ces compétences entrepreneuriales pour créer et développer son organisation au sein d'un environnement parfois contraignant.

Du point de vue économiste, l'entrepreneur est profondément individualiste et travaille principalement pour lui-même et compte sur lui-même pour la bonne exécution des tâches.

Il poursuit essentiellement des buts économiques quel que soit le secteur d'activités.

Cependant, les réalités culturelles de la société africaine ont montré qu'il faut relativiser cet aspect.

En effet, les institutions africaines sont socialement construites poursuivant parfois des objectifs non-économiques tel que la reconnaissance sociale, la sociabilité, le statut et le pouvoir. Ainsi, l'entreprise est vécue comme la continuité d'un mode de vie domestique et dont le rôle est de protéger la communauté tout en veillant sur le développement individuel, le bien-être familial et la sécurité matérielle et financière des membres.

Toutefois, Rasolonoromalaza (2011) a conclu que la variable culturelle ne contribue pas à l'amélioration de la compétitivité des organisations dans le contexte africain. Son étude réalisée sur des entreprises malgaches a montré que seul le mérite compte pour la bonne conduite et a productivité de l'œuvre entrepreneuriale.

Pour Sonzaï (2017), en dépit des valeurs, des normes, des attitudes et croyances africaines favorable à l'émergence du processus entrepreneurial, il existe certains éléments africains qui la freinent. Il s'agit entre autres de la loyauté à la communauté et l'attachement à son passé et à son présent.

A ce stade des connaissances, les résultats de l'action de l'entrepreneur profitent non seulement à lui-même, mais à l'ensemble des parties prenantes aussi bien internes qu'externes.

1-1-1-8- Apport des recherches empiriques sur l'évènement entrepreneurial

L'entrepreneuriat étant avant tout une façon d'être, un style de vie (Gasse, 2004), il devient important de relever les facteurs, du point de vue de la littérature et des recherches antérieures empiriques, qui ont pu influencer la trajectoire entrepreneuriale des individus.

L'évènement entrepreneurial constitue un axe de recherche à part entière qui a conduit les chercheurs à s'interroger sur les causes de l'apparition du phénomène.

Les facteurs socioéconomiques, les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur, les caractéristiques du contexte sociologique, la formation, en sont les déterminants (De la ville, 2001, p.44).

1-1-1-8-1- L'influence des facteurs socioéconomiques

Les facteurs socioéconomiques expliquent l'acte entrepreneurial selon la plupart des chercheurs. L'entrepreneur développe des relations avec sa famille, l'ethnie, ses amis, les groupes d'appartenance religieux, les réseaux financiers de proximité ou réseaux informels et ses compagnons d'étude et de travail en vue de détecter des opportunités et acquérir les ressources nécessaires à l'accomplissement du démarrage de sa nouvelle organisation ainsi que sa croissance. C'est un réseau de conseil et d'information, pleinement actif, et opérationnel qui apporte des « ressources complémentaires, des données de marché et de nouveaux clients, des connaissances techniques, des services d'aides tel que les consultants, investisseurs potentiels. Ils fournissent le financement, les informations sur les opportunités et l'innovation.

Plus le capital social de l'entrepreneur s'améliore, plus il possède un coup de pouce pour avoir une entreprise performante par rapport aux autres.

Plusieurs études récentes ont relevé l'influence positive des facteurs socioéconomiques dans l'évènement entrepreneurial notamment Levy et al. (2004), Kamavuako (2009), Ouattara (2007), Cadieux (2010), Hadrich (2013), Gasse (2004), Diakité (2004), Sylla (2003).

1-1-1-8-2- L'influence de la personne de l'entrepreneur

Selon cette approche, les caractéristiques personnelles de l'individu peuvent le conduire à choisir une carrière entrepreneuriale. Au sens des personnalistes, l'âge, les ressources financières, l'expérience professionnelle, les valeurs, l'éducation expliquent au mieux l'évènement entrepreneurial (Kumavuako, 2009). Marshesnay (2002), l'entrepreneur est celui qui a une aptitude avérée à la prise de risque ; cela grâce à ses compétences acquises durant une formation, au sein d'une entreprise et ses valeurs personnelles liées au groupe de contact auquel il appartient. La prise et l'acceptation du risque sont le comportement de l'entrepreneur potentiel (Fayolle, 2003). L'entrepreneur minimise le risque qui entoure ses décisions (Filion, 1997). A Papin (2007), de dire que tous ceux qui réussissent possèdent des motivations et des qualités qui les distinguent nettement de la moyenne.

Ces qualités sont : son aptitude à se dépasser, la ténacité, l'esprit d'initiative et critique, le sens de responsabilité, la résistance aux chocs, l'aptitude à se contrôler, la santé, l'enthousiasme, l'aptitude à communiquer, la capacité d'adaptation, la curiosité, l'aptitude à comprendre les autres ainsi que le flair. Ainsi, sur ces qualités repose, le succès de l'entreprise (p.35).

Les entrepreneurs sont capables de maintenir un rythme accéléré de travail pendant des périodes relativement longues. L'oisiveté les rend tendus et impatients. Les entrepreneurs qui mettent sur

pied des entreprises à fort potentiel de croissance s'engagent dans un processus qui exige leur créativité et leur participation entière et totale.

L'entrepreneur qui réussit à lancer une entreprise démontre un haut niveau de détermination et de constance dans la solution des divers problèmes et des difficultés rencontrées. Il ne se laisse pas intimider par la complexité des situations (Gasse, 2004).

Le rôle essentiel de personnalité de l'entrepreneur dans l'explication de l'évènement entrepreneurial a été indiqué par plusieurs études Filion (1997), Gasse (2004), Fayolle (2005), Ouattara (2007), Dégeorge (2007), Delanoe et Brulhart (2011), Kamavuako (2009), Estay (2011), Hadrich (2013).

Dans cette perspective la personnalité de l'entrepreneur est au cœur de l'évènement entrepreneurial. L'entrepreneur type est fortement motivé, il prend des risques calculés, s'appuyant sur les expériences antérieures vécue ou racontée.

Cependant, il est clair que tous les entrepreneurs qui ont réussi l'acte ne possèdent pas ces caractéristiques au même degré.

De ce fait, ces caractéristiques ne devraient pas exclure certains individus de la création d'entreprise, car il est possible d'en favoriser l'émergence par la formation et la culture d'un milieu entrepreneuriale (Gasse, 2004).

1-1-1-8-3- L'influence situationnelle

L'évènement entrepreneurial trouve ses explications dans les contraintes vécues par l'individu ou par la détection préalable d'une opportunité à exploiter.

Dans cette approche, le chômage, la pauvreté, le sous-emploi et la discrimination sur le marché du travail ou du crédit sont des contraintes qui obligent certains individus à se tourner vers l'entrepreneuriat (Shapero et Sokol, 1982, cité par Kumavuako, 2009).

Dans cette perspective, la recherche de la notabilité et le souci d'assurer sa substance deviennent spécifiques à ces types d'entrepreneurs.

Pour Fayolle (2012), la précarité croissante des emplois dans les organisations est une force qui pousse un nombre croissant d'hommes et de femmes à considérer la création ou la reprise d'une entreprise comme une alternative crédible à un emploi salarié.

Saporta et Verstraete (2006), abondant dans le même sens, avancent que la création d'entreprise a permis à certains citoyens français de trouver un emploi.

Certaines personnes, insatisfaites à cause de relations difficiles avec leurs supérieurs, du fait de leur statut ou parce que leurs idées ne sont jamais retenues ou encore parce qu'elles ont perdu leur emploi, sont prêtes à envisager un changement majeur.

Par ailleurs, s'agissant des facteurs contextuels, l'opportunité est le déterminant principal de l'évènement entrepreneurial, selon le postulat « opportuniste ». Pour Guyot et Vandewatin (2004), l'identification préalable d'une opportunité à exploiter constitue un facteur déterminant du choix de l'option de créer ou de reprendre une entreprise.

Cohen (2006), dans son ouvrage « concevoir et lancer un projet », indique : « *au commencement était l'opportunité, sans opportunité, il n'y a pas d'entrepreneur ….. Personne ne devient entrepreneur par coup de tête sans avoir une opportunité à saisir. L'entrepreneur est typiquement une personne capable d'identifier une opportunité, d'évaluer sa faisabilité et de trouver les ressources nécessaires et en conclusion de mettre en œuvre un plan d'action lui permettant de la saisir » (Op. cit. p.9*). Les auteurs mettent l'opportunité au cœur de l'acte entrepreneurial.

Cependant, la difficulté avec cette approche est qu'elle tente de montrer l'entrepreneur comme un héros, un être exceptionnel (De la Ville, 2001).

Pourtant, plusieurs études ont montré qu'il est possible de faire émerger l'idée de devenir entrepreneur chez des individus à travers divers mécanismes et outils d'appui à la création (Gasse, 2001 et alii).

De même, Sarrouy-Watkins et Hernandèz (2013, p.24), dans leur étude de cas en vue de tester l'hypothèse 3 de la théorie effectuale de Sarasvathy, ont montré que la poursuite d'opportunité préalable comme explication de l'action entrepreneuriale est insuffisante.

En effet, le cas étudié a montré qu'à la première phase de la création, l'action entrepreneuriale, chez les entrepreneurs, n'est pas guidée par le fait de poursuivre une opportunité de profit, mais plutôt par une aspiration générale de travailler de manière indépendante sur des secteurs qui les passionnent et la perception d'une possibilité de création de valeur.

A ces facteurs, s'ajoute l'immigration. En effet les conditions du migrant ont un impact significatif sur sa trajectoire entrepreneuriale dans la mesure où il se trouve dans une rupture avec sa société d'origine et il devra affronter un nouvel horizon qui ne lui est pas nécessairement favorable.

Il se trouve dans un nouvel environnement aux contextes économiques et institutionnels inconnus, et en l'absence de réseau personnel et professionnel (Lagarde, 2006), l'acte entrepreneurial devient le seul recours pour se réaliser.

Plusieurs études ont montré que le migrant se lance en affaire du fait de son statut (Robichaud, 2001 ; Levy-Tadjine, 2004 ; 2006) ; Kamavuako, 2009 ; Gasse, 2002).

L'entrepreneuriat des immigrés constitue une thématique riche de corpus théorique et empirique. Toutefois, nous l'abordons brièvement pour illustrer les facteurs à l'origine de l'évènement entrepreneurial dans une perspective d'accompagnement.

A ce stade des recherches, nous apercevons la complexité du phénomène entrepreneurial. L'ensemble de ces recherches s'est attaqué aux différentes facettes de l'entrepreneuriat.

Même, s'il n'a pas abouti à le cerner, il a fait l'effort de nous enseigner sur sa complexité. La diversité de points et la prolifération des nombreuses définitions ne sont guère une faiblesse, au contraire montrent l'étendu du sujet.

On note aujourd'hui, une montée en puissance des recherches dans le champ de l'entrepreneuriat. Messemghem et Verstraete (2009) dans leur article sur l'état des thèses soutenues entre 2004 et 2007, indiquent que l'entrepreneuriat constitue une communauté active qui pourrait prétendre au statut de spécialité des Sciences de gestion (p.102). Ces avancées constituent un signal fort pour la maturité du champ.

1-1-2- Processus entrepreneurial

Il existe une littérature abondante sur le processus entrepreneurial. Il ne s'agit pas pour nous de faire une étude exhaustive mais d'exposer les quelques contributions que nous pensons essentielles pour sa compréhension et surtout dans une perspective d'accompagnement entrepreneurial. Dans ce qui suit, nous exposons, la contribution de Bruyat (1993), celle de Verstrate (2003) et celle de Paturel (2000).

1-1-2-1- La contribution de Bruyat : Configuration Stratégique Instantanée Perçue (CSIP)

Bruyat (1993), a tenté de modéliser le processus entrepreneurial dans une perspective d'accompagnement. Le modèle proposé sous le nom CSIP, tente d'apporter un éclairage sur le processus entrepreneurial.

La notion de *Configuration,* selon lui sous-entend une logique conjonctive plutôt qu'analytique induisant les idées de cohérence nécessaire, de voies multiples conduisant à la réussite.

La notion de *stratégie* suggère les idées de faire face à l'incertitude plus que de gérer le risque, d'engagement à long terme plutôt que d'optimisation à court terme, de temps créateur plus que de temps instantané, de décisions/actions qui s'inscrivent dans une histoire et un futur plutôt que de décisions isolées. La notion d'*instantanéité* fait, référence au temps. Il s'agit d'un plan fixe tiré d'un film, d'une histoire qui s'écoule et, donc, de fugacité, de contingence, d'irréversibilité qui accorde une place importante au présent ; car selon lui, le présent est l'instant privilégié de l'autonomie, de la décision et de l'action.

La CSIP met en interaction dynamique trois variables à la recherche d'un espace de cohérence. En effet selon sa thèse, le projet de création d'entreprise nait dans la zone de cohérence entre les aspirations du créateur, ses compétences perçues et les possibilités qu'offre l'environnement. Pour lui les créateurs d'entreprises ont des aspirations et des buts divers, multiples, de nature économique et non économique parfois flous, contradictoires et évolutifs. Dans ce cas, l'accompagnateur doit chercher à modifier les éléments de la CSIP afin de recherche cette cohérence dans un processus dynamique, non linéaire.

La CSIP, selon Bruyat (1993), permet d'analyser les représentations de l'individu. C'est un outil au service du futur créateur et son accompagnateur, leur permettant, d'analyser la cohérence de leur démarche. L'individu ne perçoit l'environnement que pour autant que cet environnement l'intéresse et donc qu'il est susceptible de favoriser ou d'entraver la réalisation de ses projets (et donc de ses aspirations) ; l'absence de compétence ou de ressource peut lui faire ignorer un élément de l'environnement qui pourrait faire naître un projet susceptible de correspondre à ses aspirations ; une compétence ou une ressource n'est perçue comme telle, comme utile et utilisable, que si le système de valeur de l'individu (ses aspirations) la valorise.

Dans cette modélisation, Bruyat (1993), accorde une place de choix à la notion de temps. Pour lui le temps peut jouer en la faveur ou défaveur du phénomène. Dans cette perspective le phénomène entrepreneurial est appréhendé comme un processus d'apprentissage dynamique, évolutif dans le temps. Il se construit de façon graduelle au fil du temps sur une base cumulative de compétence. Toutefois son modèle éclaire le processus entrepreneurial. Il revient à l'accompagnateur d'aider le porteur de projet à modifier ses représentations.

Cependant, Verstraete (2003), considère que le modèle Bruyat (1993), ne permet pas ainsi d'expliquer le phénomène dans toutes ses dimensions. Pour lui, le phénomène entrepreneurial est observable sous trois dimensions.

1-1-2-2- Dimension entrepreneuriale

Verstraete (2000, 2003), propose, pour la compréhension du phénomène entrepreneurial, trois dimensions qui sont également partagées par la plupart des chercheurs en entrepreneuriat. Ce sont notamment la dimension cognitive, la dimension structurel et la dimension praxéologique. Nous proposons un bref exposé de ses dimensions essentielles, selon nous, pour une meilleure appréhension du phénomène.

1-1-2-2-1- Dimension cognitive

Le niveau cognitif est un état qui conduit une personne à agir conformément aux représentations mentales qu'il se fait. Selon Helene (2013), la perspective cognitive considère que tout ce que

nous pensons, disons ou faisons, est influencé par nos processus mentaux, par les mécanismes au travers desquels nous acquérons, transformons et utilisons l'information. Ainsi la dimension cognitive permet au créateur d'avoir une maitrise de l'organisation q qu'il initie et plus concrètement les moyens de contrôle dont il dispose pour s'assurer que ce qu'il maitrise l'est effectivement (Verstraete, 1998). Une analyse plus fine de la dimension cognitive a permis à Verstraete (2003), de le décomposer en trois sous dimension complémentaire notamment la vision stratégique, la réflexivité et l'apprentissage.

En effet la vision stratégique est le premier point saillant de la dimension cognitive. Il s'agit là, d'une connaissance conceptuelle. Les apprentissages et les manières d'aborder les problématiques sont conditionnés par les connaissances conceptuelles qu'ont les sujets. Au sein des connaissances d'un individu, ces concepts lui permettent de comprendre et d'agir (Verstraete et Saporta, 2006 p.245). Ainsi, l'entrepreneur possède une représentation relativement claire et précise de l'organisation qui va naître et de la place qu'elle va s'octroyer dans l'environnement selon ses souhaits. Il s'appuie sur les schémas de représentation, s'engage avec son organisation vers un futur souhaité. La vision entrepreneuriale est un produit cognitif (Cossette, 1996). Elle poursuit en ces termes : la vision met en évidence un schème (structure d'ensemble d'un processus (composé d'explications (causes et moyens) et de conséquences (effets et fins) qui guide l'entrepreneur dans l'interprétation des évènements et des actions à entreprendre. Dans cette perspective, l'entrepreneur agit en fonction des images qu'il se fait depuis sa conception des choses. Ce qui le conduit évidemment à l'apprentissage et à la réflexivité pour d'abord, l'effectivité de l'acte entrepreneuriale et ensuite la recherche de l'efficacité et l'efficience.

Ensuite, il faut noter l'apprentissage. En effet, la vision qui est construit ne peut se faire sans apprentissage. Verstraete (2003), nous propose cinq types d'apprentissages issus de la synthèse des travaux des psychologues qui fournissent un éclairage simple sur cette notion. Ce sont, l'apprentissage associatif, l'apprentissage par l'action, l'apprentissage par observation, l'apprentissage coactif et l'apprentissage par instruction. L'apprentissage associatif est lié à la capacité de l'entrepreneur à mobiliser les ressources dans un environnement incertain pour réaliser sa vision. L'expérience est le pilier fondamental de ce type d'apprentissage. L'apprentissage par observation se réfère à l'effet de culture et des valeurs sur la construction de la vision de l'acte entrepreneurial.

Enfin, la réflexivité qui est un constituant de la dimension cognitive. La vision se construisant dans l'apprentissage se retrouve face au contexte avec lequel il doit composer pour se réaliser.

Ainsi l'action de l'entrepreneur et celle des autres nourrissent des connaissances pratiques qui sont traduites en actions subséquentes grâce à ses compétences. La réflexivité est donc la capacité qu'a l'individu de comprendre ce qu'il fait pendant qu'il le fait (Verstraete, 2003).

1-1-2-2-3- Dimension structurale

La dimension structurelle renvoi au contexte ou environnement.

Cet environnement peut paraitre en ordre ou en désordre aux yeux de l'entrepreneur. Ainsi il observe un champ de la structure sociale et y projette un ordre (certainement désordre pour d'autre) en organisant les éléments tant naturels que les éléments artificiels (Verstraete, 2003). La création d'entreprise apparait pour lui comme une construction d'ordre dans la structure sociale. Il se forge une vision sur l'ordre qu'il souhaite instaurer et de l'organisation qu'il souhaite impulser (Vertraete, 2003, p.47). De ce fait, il va chercher à convaincre l'ensemble des parties prenantes à rejoindre sa vision et à adopter la convention qu'il propose. Cette quête de conviction, le conduit au niveau de l'apprentissage dans la mesure où il rencontre d'autres individus ne partageant pas ses représentations. L'entrepreneur de Verstraete va s'appuyer sur les théories de convention et des représentions sociales pour construire sa vision. Une convention étant vue comme une règle plus ou moins explicite à laquelle un sujet adhère éventuellement, persuadé qu'il est de l'adhésion des autres à cette règle ou de leur adhésion prochaine. Et une représentation sociale correspond à la représentation qu'ont les sujets d'un espace social de certains objets de cet espace (p.59). Le dirigeant débute sa carrière managériale avec un noyau cognitif initial structuré par un ensemble de croyances, de convictions et de comportements. Ce noyau cognitif qui oriente ses premières actions, se renouvelle et se consolide grâce au processus d'apprentissage. Il constitue une des bases essentielles de la différence managériale (Dokou, 2001, p.16). Bousseta (2013), se basant sur les travaux de Berger et Luckman (1986) et ceux de Burdieux (1987) suggère que cette dimension dite structurale est composée de deux types de structure. Il s'agit notamment de la structure objective et la structure subjective.

En effet, la première est fonction de la position de l'acteur dans son espace sociale. Elle façonne et contraint les représentations des individus par conséquent influence les observations et les informations vécus. Quant à la deuxième, elle se réfère aux règles institutionnalisées régulant celles entre les acteurs. Cette dimension permet à l'entrepreneur d'hériter des définitions juridiques par exemple d'une entreprise ; ce qui lui permettra de mieux en savoir sur les règles de l'organisation qu'il initie en matière de propriété, de responsabilité, de gestion.

Dans cette perspective, l'entrepreneur, conscient de la contingence de l'environnement mobilise les acteurs sociaux qui lui paraissent favorable à sa vision tout en s'inscrivant dans une logique d'apprentissage.

1-1-2-2-3- Dimension praxéologique

Du niveau cognitif, en passant par le niveau structurel, l'entrepreneur arrive à ce qui lui est très cher, la création d'organisation ou l'impulsion pour emprunter le terme de Verstraete. L'entrepreneur et l'organisation qu'il impulse se positionne vis-à-vis de multiples parties prenantes notamment les clients, les fournisseurs, les salariés etc. (Verstraete, 2003).

Selon Marchesnay (2003), la dimension praxéologique implique une logique entrepreneuriale. Il insiste sur l'utilisation efficiente des ressources en vue de les valoriser pour l'ensemble des parties prenantes. Ainsi cette création s'inscrit dans ce qu'il appelle Panier d'intentions : désir d'autonomie et d'autocontrôle, accomplissement d'un projet, conduite entrepreneuriale (p.136). Dans la conduite de son acte, l'entrepreneur doit à présent se servir des outils du management stratégique afin de contrôler son environnement. L'exposition, brève, de ces dimensions a permis de faire comprendre les différents stades d'évolution du phénomène entrepreneurial qui d'ailleurs ne peut être appréhendé qu'en associant l'acteur central, comme le soulignait (Hernandèz, 2001). Ces trois dimensions permettent de voir la complexité du phénomène (au sens de la plupart des chercheurs en entrepreneur). Aucun de ces niveaux ne peut être réduit et même analysé isolé dans la mesure où l'analyse de l'un fait appel à l'autre.

Nous venons de présenter les différentes approches, les perceptions et les compétences entrepreneuriales ainsi que les facteurs explicatifs de l'évènement entrepreneurial.

D'un côté, l'entrepreneur est présenté comme un héros, un stratège, doté d'un sixième sens.

Il s'agit d'un individu doté de capacité qui le distingue particulièrement des autres.

De l'autre côté, sans nié ses qualités, des chercheurs ont montré qu'on ne nait pas forcement entrepreneur, ont peu le devenir lorsque certaines conditions sont mises en place.

Il s'agit de développer les compétences entrepreneuriales des individus, Nous montrons que toute orientation entrepreneuriale a une histoire vivante et singulière. Nous avons montré que le processus entrepreneurial est complexe et dynamique.

SECTION 2 : LE PROCESSS D'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL

Dans la présente, nous exposons d'abord la notion d'appui. Ensuite, le concept d'accompagnement et le processus. Enfin, nous présentons, les modèles et modes d'accompagnement entrepreneurial.

1-2-1- Notion d'appui à l'entrepreneuriat

L'éclatement du champ de recherche a eu pour conséquence une multitude de thèmes abordés par les chercheurs. Parmi les principaux thèmes énumérés par Filion (1997), se trouve l'appui à l'entrepreneuriat ».

En effet, la littérature sur l'échec entrepreneurial avance que "les entreprises quelle que soit leur taille présentent des difficultés lors de leur démarrage". Alors que certains lient ces difficultés aux forces contextuelles notamment lorsque l'environnement dicte les lois aux nouveaux entrants (Smida et Khelil, 2010) ; d'autres estiment qu'elles émanent des caractéristiques personnelles du dirigeant ainsi qu'aux facteurs financiers (Sammut, 2003 et alii).

La faillite d'une entreprise peut s'expliquer par les insuffisances de son dirigeant, notamment en matière de connaissance du marché, de détermination des prix ou des stratégies, ou encore le choix des canaux de distribution appropriés, la non-maitrise des techniques comptables (Kadem, 2011).

De ce fait, il est reconnu que le dirigeant doit posséder une certaine compétence pour le bon démarrage, la survie et le développement de son entreprise.

Ainsi, l'appui à la création d'entreprise s'est développé, sous diverses formes, afin de répondre au mieux aux besoins des entrepreneurs potentiels tant en amont qu'en aval, vu l'importance à la fois économique et sociale de l'entrepreneuriat et réduire le taux d'échec[26] de nouvelles entreprises.

C'est devenu une priorité affichée (Bares, 2004) depuis quelques années. Les institutionnels, les professionnels, les académiciens en font une préoccupation majeure.

Ainsi, plusieurs chercheurs issus de plusieurs disciplines ont essayé de comprendre, de décrire et d'expliquer les diverses pratiques d'appui à l'entrepreneuriat.

[26] Masmoudi et Paturel (2005), ont montré que lorsqu'une entreprise est accompagnée, sa chance de survie varie entre 70 et 85%. Ce qui d'ailleurs explique l'engouement de la thématique de l'accompagnement dans le champ de l'entrepreneuriat

Ces derniers travaux dans le champ de l'entrepreneuriat, comme évoqué par Masmoudi (2007), ont montré que l'appui est un phénomène hétérogène et complexe du fait de la complexité et l'hétérogénéité du phénomène entrepreneurial. Pour lui, le phénomène d'appui est caractérisé par son hétérogénéité, par ses diverses logiques d'action, par l'évolution de ces actions.

Ce caractère hérité du phénomène entrepreneurial rend ses limites floues dans l'espace et dans le temps. Ainsi, aux diverses logiques de création, plusieurs logiques d'appui se sont développées pour répondre à l'hétérogénéité des besoins des créateurs.

Toutefois, les Etats Unis, considérés comme les premiers à développer la recherche en entrepreneuriat, ont créé dès les années 60, des outils et mécanismes d'appui à l'entrepreneuriat. La recherche sur l'appui à l'entrepreneur, dans l'espace francophone, s'est développée au début des années 80. Mais, il a fallu attendre les années 90 pour voir les chercheurs s'intéresser à la nature de cet appui.

Les actions de soutien à l'entrepreneuriat s'organisent le plus souvent autour d'un appui financier, conseil et formation, le soutien logistique, l'hébergement, l'appui fiscal et social, la sensibilisation, l'incubation et le suivi. Les autorités publiques et les acteurs privés en font leur cheval de bataille. Les interventions se font tout au long du processus entrepreneurial dans l'ensemble.

1-2-1-1- Le concept d'appui entrepreneurial

La question de « définition » est toujours au cœur des recherches. Selon Doravel et al. (2010)[27], la définition constitue le pivot d'une recherche, puisqu'elle fournit une interprétation enrichissante de la réalité.

Les terminologies utilisées pour désigner le terme appui sont multiples. La littérature lui associe les termes, soutien, incubation, support, aide.

Nous employons, le terme « appui à l'entrepreneuriat » pour désigner les divers mécanismes d'aide ou de soutien aux entrepreneurs ou/et l'ensemble des prestations accordées de façon ponctuelle ou continue aux entreprises au démarrage et/ou en difficulté ou aux entrepreneurs en devenir.

L'appui à l'entrepreneuriat peut concerner différents types d'entrepreneurs ou un type spécifique d'entrepreneurs, les différentes catégories d'entreprises ou une catégorie d'entreprises (Masmoudi, 2007, p.53).

[27] Il a dirigé la contribution sur le concept de « gouvernance » sous le thème : « La gouvernance : théories et pratiques »

Tableau 4: Exemples de catégories d'appui à l'entrepreneuriat

Les catégories d'appui	Un type spécifique d'entrepreneurs	Tout type d'entrepreneurs
Une catégorie unique d'entreprises	L'appui des chercheurs du public à l'entrepreneuriat technologique. L'appui des ingénieurs à l'entrepreneuriat industriel. L'appui des cadres à la reprise d'entreprises. L'appui des artisans à la création d'entreprises artisanales.	L'appui à la création d'entreprises artisanales. L'appui à la création d'entreprises innovantes et/ou technologiques. L'appui à la création d'entreprises industrielles. L'appui à la reprise d'entreprises
Toutes catégories d'entreprises	L'appui des chômeurs à la création d'entreprises. L'appui des femmes à la création d'entreprises ou d'activités génératrices de revenus. L'appui des jeunes diplômés à la création d'entreprises. L'appui des ingénieurs et des chercheurs à la création d'entreprises. L'appui des cadres à la création d'entreprises. L'appui des immigrés à la création d'entreprise	L'appui à la création d'entreprise

Source : Adapté de Masmoudi (2007)

1-2-1-1-1- Les mécanismes et outils d'aide à l'entrepreneuriat

Plusieurs mécanismes et outils d'aide à l'entrepreneuriat, dans le temps, ont vu le jour.

On se réfère à l'appui financier (dons, subvention, crédits, primes d'aménagement), la règlementation (garanties, guichet unique, assouplissement des procédures administratives) l'action à vocation sociale (exonération des charges fiscales), les zones franches, l'action fiscale (dégrèvement, exonération fiscale) ou l'incubation (construction d'hôtels d'entreprises publiques, construction de pôles technologiques et de centres d'incubation), les pépinières d'entreprise.

Les outils d'appui sont généralement du ressort des structures et organismes privés et publics ; et les mécanismes d'appui sont du ressort des organismes publics et du gouvernement (Masmoudi, 2007 : p.54).

Bruyat (1992), cité par Masmoudi (2007), avance qu'à chaque phase du processus de création et du développement des entreprises, existent des structures et des organismes d'appui qui interviennent avec des outils d'appui spécifiques aux besoins des créateurs et des entreprises (projets d'entreprises).

Plusieurs outils, relevés par la littérature sont dédiés à l'entrepreneuriat.

1-2-1-1-1-1- La sensibilisation

La sensibilisation consiste à démontrer qu'entreprendre est une carrière possible et accessible (Verstaete, 2000). Elle a pour objectif de véhiculer l'esprit d'entreprendre (Gasse, 2002) ; qui est défini comme l'attitude positive des citoyens face à l'entrepreneuriat.

Elle rend désirable l'acte entrepreneurial et peut s'adresser à tous les citoyens d'un pays ou à des populations ayant certaines caractéristiques (chercheurs, jeunes diplômés, minorités ethniques, étudiants en formation initiale ou continue, chômeurs, cadres d'entreprises…).

La sensibilisation peut également viser des zones géographiques particulières (zone franche, zone d'encouragement, zone industrielle, zone touristique) ou certaines catégories d'entreprises (entreprises innovantes, entreprises industrielles, entreprises artisanales…) (Masmoudi, 2007).

Certaines pratiques de sensibilisation sont plus utilisées, du fait certainement qu'elles permettent de se passer des questions d'ordre culturel. Il s'agit notamment des actions pédagogiques (cours, modules, conférences), des manifestations associatives (conférences, journées d'information), les actions incitatives (concours, subventions, prêts) et les actions de communications (campagnes télévisées, radios, journaux) avec le récit d'entrepreneurs à succès. La sensibilisation peut s'organiser sous forme de mise en place d'espace de loisir.

Toutefois, la démarche de sensibilisation reste propre aux animateurs des structures d'appui.

Certains peuvent choisir d'aller à l'encontre de futurs entrepreneurs en vue de leur proposer leurs prestations ; d'autres par contre attendront la visite probable des personnes qui sollicitent leur appui.

1-2-1-1-1-2- L'accueil et information

Cet instrument d'appui a pour objectif de prendre en charge les créateurs potentiels cherchant à s'informer sur la création d'entreprises. Il consiste à apporter un éclairage au porteur sur la compréhension de son projet, tester ses capacités et ses motivations, lui apporter également une dose de curiosité.

Les pratiques d'accueil et d'information des porteurs de projets peuvent s'organiser autour des actions d'écoute (Lejeune et Derriennic, 1996) et d'orientation vers les structures d'appui appropriées et les actions d'informations par l'organisation de sessions courtes d'information (ou des réunions périodiques en groupe) sur les procédures de création et les formalités à accomplir. Cet outil joue un rôle d'éveil de conscience des porteurs de projet.

Selon Masmoudi (2007), l'accueil et information, permet aux créateurs potentiels d'éviter les erreurs grossières dues à l'inexpérience.

1-2-1-1-1-3- La formation

La formation[28] a depuis longtemps été placée au cœur du développement entrepreneurial en tant qu'outil catalyseur. Pour Lejeune et Derriennic (1996), la formation constitue la phase la plus importante du processus d'accompagnement. A cet sujet, ils disent : *« les porteurs de projets ont effectivement des besoins en formation, besoins qu'il faut nécessairement combler pour l'efficacité réelle de l'activité d'appui* [29](p.140). Selon Paturel (2005), lorsque l'entrepreneur suit une formation, il a une forte chance que son projet rentre dans sa zone de cohérence, afin de réduire le risque d'échec (p.19). Dans la pratique, elle s'apparente à une sorte d'éducation à l'entrepreneuriat à travers des dispositifs pédagogiques divers tenant compte des enjeux du phénomène. Pour (Billet, 2008), la formation à l'entrepreneuriat répond aux objectifs de réussite pour nos économies aux niveaux économique, politique, social et technologique et incitent les individus à prendre des risques conscients pour le développement de nouvelles organisations créatrices de valeur ajoutée. Elle consiste à développer les capacités entrepreneuriales (Verstraete, 2000) à partir d'un transfert de connaissance et de compétences. La formation entrepreneuriale est aujourd'hui reconnue comme étant primordiale pour la bonne conduite des nouveaux projets entrepreneuriaux et pour améliorer les compétences des entrepreneurs (Masmoudi, 2007). Dans cette perspective, la formation constitue un outil indéniable pour soutenir toutes les formes d'entrepreneuriat.

1-2-1-1-1-4- L'incubation

L'incubation se présente sous forme d'appui logistique. Son objectif est de faciliter les processus de création en mettant à la disposition des nouveaux entrepreneurs, les moyens matériels nécessaires tels que le secrétariat, l'accès à l'information, les moyens informatiques, les moyens administratifs. Il favorise la création et le démarrage des nouvelles entreprises incubées, à moindre coût. C'est un outil d'accompagnement entrepreneurial qui consiste à apporter de l'assistance aux nouvelles entreprises avant leur naissance et dans leurs premières années de vie. Les structures d'incubations ou les incubateurs[30] permettent à leurs incubés

---

[28] Boissin et Sandrine (2006), ont montré, à partir d'une étude longitudinale sur 143 étudiants grenoblois, que la formation permet d'accroitre de façon significative la capacité à entreprendre dans la mesure où elle permet de rendre la création un acte voulue et réalisable. Ils invitent à cet effet les universités à développer des programmes d'enseignement adéquat pouvant faire véhiculer la culture entrepreneuriale.

[29] Cette citation montre bien que la formation est un outil nécessaire à l'activité d'appui mais non suffisante. L'appui doit tenir compte d'autres outils en intégrant la personnalité de l'entrepreneur et le type de projet. Toutefois, autant que le besoin de formation soit réel et important, le contenu de la formation l'est également.

[30] Un incubateur est une structure qui propose à des porteurs de projets, en phase *ante* ou *post* création, cinq types de services : l'accès à des ressources physiques, des services de secrétariat, l'accès à des ressources financières, l'aide au démarrage et la mise en réseaux (Carayannis et Zedtwitz, 2005)

d'intégrer les réseaux d'affaires. Quant aux pépinières d'entreprises, elles sont spécialisées dans l'accompagnement post-création.

1-2-1-1-1-5- Le financement

L'appui financier s'est beaucoup développé avec la vague de la création de start-up d'Internet et des PME de haute technologie. L'objectif de l'appui financier est de subvenir aux besoins des créateurs au cours des phases critiques de pré création et de post création. Ainsi, la notion de « financement d'amorçage » s'est peu à peu développée et diversifiée dans le paysage entrepreneurial. Ces derniers temps, deux catégories de financement d'amorçage se sont institutionnalisées : les fonds d'amorçage projet et les fonds d'amorçage démarrage. A côté du financement d'amorçage, d'autres pratiques privées d'appui financier se sont développées telles que le financement privé de personnes physiques connues, sous le nom de « Business Angels», le financement privé à risque ou « le capital-risque » et l'appui financier d'entreprises industrielles (clients, fournisseurs, partenaires), etc. (Masmoudi, 2007, p.58). Il est destiné à pallier aux insuffisances des fonds de démarrage ; dépends du type de projet et du type de porteur de projet (Leger-Jarniou, 2005). L'appui par le financement est plusieurs fois cité dans les discours comme moyen efficace d'encouragement de l'initiative et d'assurer la pérennité des entreprises naissantes.

On recense plusieurs travaux empiriques (Sylla, 2003) mettant en avant le manque de financement comme déterminant de la stagnation ou de l'échec entrepreneurial. A cet effet, l'appui financier contribue à la réduction du stress lié au financement du projet.

1-2-1-1-1-6- L'implantation

L'implantation correspond à la pratique d'hébergement des porteurs de projets et des nouvelles entreprises en création dans un environnement économique d'affaires spécifiques. Les principales pratiques d'implantation sont :

- l'hébergement au sein d'une organisation d'appui telle que les pépinières d'entreprises, les incubateurs d'entreprises et les hôtels d'entreprises ;
- l'implantation dans un espace spécifique d'encouragement et d'appui tel que les zones franches, les zones d'encouragement, les pôles technologiques ou les technopoles (Masmoudi, 2007). Cet appui offre des avantages fiscaux et douaniers exceptionnels à toutes les entreprises qui s'y installent.

L'implantation se retrouve dans la politique d'appui à la création d'entreprise des autorités[31] dans la plupart des pays; il contribue de façon active à l'émergence de nouvelles entreprises à forte potentialité de croissance.

1-2-1-1-1-7- L'accompagnement

L'accompagnement entrepreneurial constitue un soutien essentiel, pour d'une part, véhiculer l'esprit d'entreprise et d'autre part permettre, au créateur d'amorcer les difficultés liées à sa fonction. Ce type d'appui est la traduction d'une relation interpersonnelle entre un porteur de projet et une personne étrangère qui est sensée l'aider à concrétiser son projet à travers des conseils avisés et pertinents. Au sens des acteurs, un franc succès de cette relation permet au créateur d'éviter les pièges qui minent l'initiative privée. Le fondement de l'accompagnement est de permettre au créateur-démarreur de donner un sens à son action en le rendant plus autonome (Sammut, 2003, p.154). Son objectif dans le champ de l'entrepreneuriat est d'augmenter la probabilité de succès des entreprises naissant afin de soutenir la création d'emploi et la richesse (El Agy et Bellihi, 2013).

La complexité du phénomène entrepreneurial fait intervenir plusieurs mécanismes et outils visant à le faciliter. Les moyens d'action diffèrent d'un outil à un autre.

Néanmoins, l'objectif à travers ceux-ci est d'augmenter le nombre d'entreprises nouvelles et de pérenniser celles déjà créées par la réduction de l'incertitude, du risque, du stress, du doute, de déception, d'hésitation (Valéau, 2006, Smida et Khelil, 2010) propre à l'entrepreneuriat.

1-2-1-2- Notion de l'accompagnement entrepreneurial

Ces dernières années, l'économie managériale a cédé progressivement la place à l'économie entrepreneuriale. Les institutions et les politiques conçues pour faciliter la création et la commercialisation de connaissances, à travers l'activité entrepreneuriale, sont amenés à jouer un rôle majeur dans cette nouvelle économie (Messeghem et al, 2013).

Ainsi, l'appui à l'entrepreneuriat s'est développé dans la plupart des pays avec la mise en place de mécanismes et outils en faveur de l'entrepreneuriat dans une perspective de viabilisation des jeunes entreprises et d'augmentation du taux de création d'entreprise.

[31] Les autorités ivoiriennes ont créé le village des technologies et de l'information biotechnologie. Le texte prévoit une exonération d'impôt jusqu'à la sixième année et un taux d'imposition de 1% à partir de la sixième année. Ainsi que le pôle scientifique de l'université Félix Houphouët-Boigny.

En effet, les multiples formes d'appui à l'entrepreneuriat ont donné des résultats positifs en termes de croissance du nombre de créations d'entreprises, la baisse du taux d'échec des nouvelles entreprises, la création de nouveaux emplois et richesse économique.

Les effets positifs de l'appui sur le phénomène entrepreneurial ont manifestement conduit la communauté des chercheurs à s'intéresser à ses outils. Son objectif dans le champ de l'entrepreneuriat est d'augmenter la probabilité de succès des entreprises naissant afin de soutenir la création d'emploi et la richesse (El Agy et Bellihi, 2013). Afin de favoriser une congruence entre la structure cognitive du créateur et la structure sociale avec laquelle, il devra composer dans la projection de son projet, l'accompagnement s'est avéré indispensable dans le champ de l'entrepreneuriat (Barres et Person, 2009). Il s'inscrit dans cette perspective d'aide à la création et au management stratégique (Dokou, 2001) permettant ainsi aux créateurs d'accéder à des informations utiles et d'acquérir des compétences en vue de murir leur projet et de les concrétiser (Sammut, 2003).

1-2-1-2-1- Le concept « accompagner »

D'entrée de jeu, il parait nécessaire d'apporter un éclairage sur l'étymologie du terme. Étymologiquement, le terme « accompagner » nous renvoie au « *pain* ». Le « copain » (18ème siècle), altération de *compain* (11ème siècle) est celui « *qui partage la même ration de pain que* ». Le « compagnon » (11ème siècle) est « *celui qui accompagne quelqu'un* ».

On trouve le terme « accompagner » dès le 12ème siècle et celui d'accompagnement dès le 13ème siècle. Selon Paul (2003), le mot accompagnement tire signification : le premier s'est développé en musique (17è siècle) où l'accompagnement désigne l'action de jouer une partie de soutien, s'adjoignant à la partie principale ; le second réfère à un usage militaire développant cette même idée de soutien avec l'intention de renforcer ou de protéger.

La notion d'accompagnement ne date pas d'hier. L'accompagnement est perçu comme une démarche visant à aider une personne à cheminer, à se construire, à atteindre ses buts (Beauvais, 2004). Elle n'étant ni faire à la place de…, ni assumer à la place de…, fait appel à l'autonomie et à la responsabilité. L'autonomie, c'est la capacité pour l'être à définir ses propres lois, à s'auto-organiser, à s'autoréguler. Cette capacité ne pouvant être absolu (Beauvais, 2003b), fait intervenir l'accompagnement pour favoriser son émergence.

Ainsi la notion fait interagir deux personnages distincts : L'accompagnant et l'accompagné. Ces deux personnages sont responsables de part et d'autre de leurs choix respectifs. Ainsi l'accompagné en tant que sujet est responsable des choix et des actes qu'il a posés et/ou n'a pas posés.

De même l'accompagnant, toujours en tant que sujet, mais aussi en tant que représentant institutionnel doit assumer la responsabilité des choix et des actes qu'il pose, et/ou ne pose pas, en vue d'aider l'autre à choisir et à agir dans le cadre institutionnel qui est celui de l'accompagnement (Beauvais, 2004).

Au-delà de la responsabilité de ses choix et de ses actes, l'accompagné est également responsable de l'usage qu'il choisit de faire du cadre d'accompagnement qui lui est proposé/imposé (Beauvais, 2004).

Toutefois, la responsabilité de l'accompagnant est plus en jeu, car il est le plus averti, le plus outillé, le plus conscient. De ce fait, il revient à l'accompagnant de créer les conditions pour rassurer l'accompagné.

Pour, Paul (2003), accompagner c'est se joindre à quelqu'un, pour aller où il va, en même temps que lui. Cette définition lui a permis de faire ressortir trois dimensions du sens littéral de l'accompagnement, vu à cet effet comme un phénomène. Nous résumons ces dimensions dans l'encadré ci-après.

Figure 1: Sens littérale d' « accompagner »

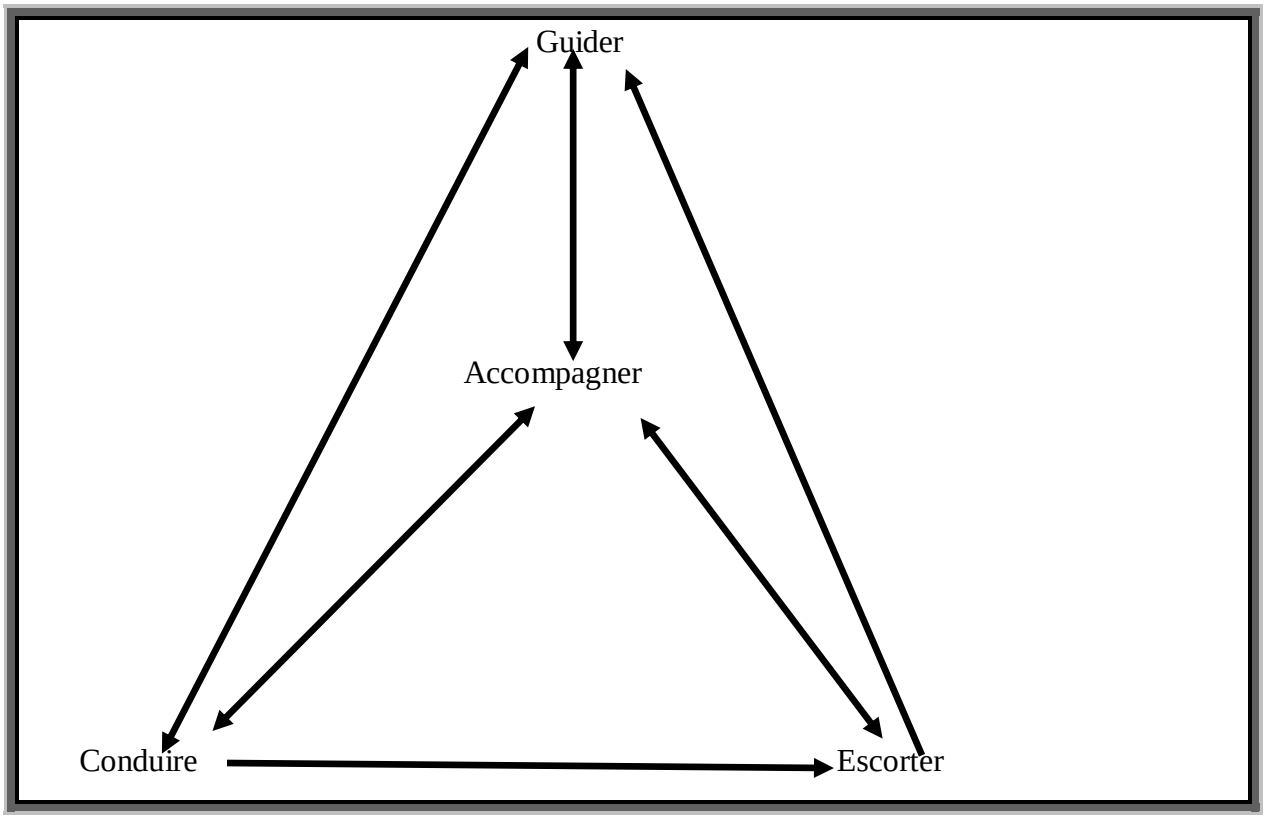
Accompagner		
(se) joindre à quelqu'un	*pour aller où il va*	*en même temps que lui*
Jonction ou connexion	déplacement	synchronicité
(Relationnelle)	(Spatialité)	(Temporelle)
Idée de lien, d'union :	idée de déplacement	idée de simultanéité
"*Se toucher sans laisser d'interstice*"	d'un lieu vers un autre,	entre évènements distincts
(*Yug*- unir / lien)	changement de place	bipartition
Constituer un "ensemble"	ou de position	*"aller de pair avec"*
"se mettre ensemble"	*"aller vers"*	*"être en phase avec"*
Contact et contiguïté	mouvement et déplacement	simultanéité temporelle
Proximité et connexité	progression et direction	rapport de coexistence
		Concomitance et coordination
Similitude :	mouvement :	Altérité :
Principe de relation et d'identité	principe dynamique	principe d'altérité
Concordance, conformité, accord,	de transformation	générateur de :
Ressemblance, égalité	créateur d'écart différenciateur	symétrie/dissymétrie

Source : Paul (2003)

La figure 1 met en exergue quatre dimensions : la dimension relationnelle, spatiale, temporelle

Le champ sémantique du verbe « accompagner » au vu des dictionnaires de la langue française élaborer par Paul (2003), renferme trois synonymes. Ainsi accompagner signifie : conduire, guider, escorter.

Figure 2: Graphe d'accompagner



Source : Adapté de Paul, 2003

Il poursuit à cet effet en exposant de façon explicite le sens de chaque synonyme.

Selon lui, « conduire » inscrit l'idée d'une autorité exercée, d'une poussée, d'une sollicitation à la mise en mouvement. En même temps, il s'agit d'aller dans une certaine direction, selon une certaine "ligne de conduite". La relation est nécessairement hiérarchisée et suppose maitrise, autorité, responsabilité, fermeté, capacité à influencer.

L'ensemble suggère des modalités d'apprentissage qui confrontent nécessairement au nouveau : il s'agit d'initier, former : de se risquer ou de s'aventurer avec ce que cela induit comme incitation à se "prendre en main". Conduire préside donc la région sémantique caractérisée par l'influence que les hommes exercent les uns sur les autres quant à la conduite de leur existence et la limite de ce pouvoir.

« Guider », abordant toujours le sens du concept « accompagner », évoque l'aide au choix d'une direction et donc la capacité à anticiper une action. Il ne s'agit selon lui, plus d'exercer une autorité, mais de délibérer ensemble, tenir conseil sur l'orientation à choisir.

Sur le chemin, le guide avance « en éclaireur ». Il avance que : « s'il n'y a pas de relation directe entre orienter et conseiller, c'est que guider n'est pas conseiller à autrui l'orientation qu'il doit donner à son chemin, mais seulement veiller à ce qu'il prenne son chemin ».

Le mouvement implicite à cette organisation selon lui procède de l'obscurité vers la lumière, du caché vers le révélé : éclairer, éclaircir, placer devant les yeux, montrer, faire voir, rendre clair… Guider évoque le domaine de la relation à autrui dans une situation de pesée, de délibération intérieure, de choix et de décision quant à l'orientation à donner à son existence.
Enfin, « Escorter » selon lui évoque le souci de protéger, défendre, soutenir, remédier, restaurer ou réparer. Il consiste à apporter consolation et soutien dans l'adversité (réconforter) et protéger contre un danger, un risque, un obstacle, un ennemi, avec l'idée de faire opposition (défendre).
Escorter ouvre une région sémantique caractérisée par un mouvement qui consiste à faire opposition (défendre), faire obstacle (empêcher) : remédier est bien "combattre un mal" - et une action qui consiste à réparer (restaurer), remettre sur pied (rétablir).
Le mouvement a pour visée de rétablir une verticalité. La relation est selon lui nécessairement asymétrique dans la mesure où l'accompagné est en position de faiblesse. Entre la fonction de guide et celle de la direction, se déploie le registre de l'aide : escorter préside le domaine de l'attention portée à autrui (aide, assistance, secours, protection) en situation de difficulté.

Tableau 5: Synonymes et sens d'accompagner

Conduire	Guider	Escorter
Idée d'influence Autorité et fermeté Pousser vers une mise en mouvement	idée de conseil *tenu* sur l'orientation à prendre, les repères à se donner pour se situer	idée de protection, faire opposition aux obstacles, protéger contre ce qui empêche ou barre la route
Dynamisation	anticipation	réparation
Mettre en mouvement	apporter une attention soutenue	soutenir

Source : Paul, 2003

Le champ sémantique du verbe « accompagner » tel que synthétisée dans le tableau 5 est riche de synonymes qu'il faudra envisager avec précaution.
En effet derrière chaque synonyme se cache une multitude autre synonyme qui n'est pas uniforme, mais facilite la compréhension de la notion d'accompagnement.

1-2-1-2- Notion d'accompagnement entrepreneurial

Il est reconnu qu'une entreprise au démarrage a peu de poids et d'expérience.
En plus, les convictions et la personnalité du dirigeant bien que fondamentale sont insuffisante (Sammut, 2000) pour faire de lui un « bon » créateur (Vallat, 2006). Il qualifie de « bon créateur », celui qui dispose d'une large autonomie et de capitaux.

L'autonomie se réfère à l'adéquation entre le porteur et son projet. Quant aux capitaux, ils sont de nature social (le relationnel) et financier.

Dans cette perspective le processus d'accompagnement se place comme un garant pour la pérennité de l'entreprise. Il favorise l'adéquation entre la personne et son projet, facilite l'acquisition du capital social idoine et la mise en réseaux entre le créateur et ses partenaires (Vallet, 2006). L'accompagnement entrepreneurial s'est développé dans une perspective pédagogique, éducative, d'éveil et d'escorte de l'entrepreneur prenant en compte les aspects tant techniques qu'humains.

Nakara et Fayolle (2010), plaidaient pour un accompagnement psychologique. Pour eux, les dispositifs d'accompagnement actuels restent inadaptés à ce nouveau type d'entrepreneur. Ceci est dû entre autres à l'inadéquation des compétences des accompagnateurs avec le profil de certains entrepreneurs notamment ceux dits de nécessités[32]

Pour Dokou, Gasse, Abiassi et Camion (2004), l'accompagnement entrepreneurial est un ensemble de pratiques destinées à combler les insuffisances stratégiques des PME. Leur étude a porté sur l'influence de l'accompagnement dans la surveillance de l'environnement, dans l'accès aux ressources locales, dans la gestion des risques sur la performance entrepreneuriale. Quant à Verstraete (1997), accompagner le créateur c'est l'aider à décliner sa stratégie dans le management quotidien.

Johannison (1991) ; Sammut (2003), Valéau (2006 ; 2007), Bares et Persson, 2009) pointent du doigt, la complexité du processus entrepreneurial. Selon eux, l'accompagnement doit permettre au porteur de murir son projet en lui facilitant l'accès à l'information et à la connaissance. Egalement, il offre au créateur un guide de réflexion pour l'action, il lui clarifie sa vision entrepreneuriale afin qu'il réalise un projet viable et durable.

Messenghem et Sammut (2007), évoquent le concept de légitimation. Pour eux, les entrepreneurs intègrent les structures d'accompagnement pour augmenter leur réputation. Ils définissent l'accompagnement comme un trajet de légitimation des entrepreneurs.

[32] Les entrepreneurs par nécessité sont tous les individus qui ont été poussés par la force des choses (chômage de longue durée, licenciement, raisons familiales et personnelles, etc.) à devenir entrepreneur (Nakara et Fayolle, 2010, p.2).

Nous employons, le concept d'accompagnement entrepreneurial pour désigner ***« l'ensemble des pratiques conduisant à la double réalisation notamment la concrétisation d'un projet fiable et viable et la réalisation de soi du créateur au sein d'un environnement* de plus en plus contraignant *».***

Plusieurs pratiques d'accompagnement entrepreneurial ont vu le jour, suite à la naissance des multiples types de structures dédiées à ce phénomène.

Comme le souligne Borge, Simard et Filion (2006), autant il existe plusieurs structures d'accompagnement, autant il n'est pas étonnant qu'il existe plusieurs types de services d'appui (pratiques) tels que le soutien financier, les services de conseils, les formations en création d'entreprises, l'aide à la rédaction du plan d'affaires ou le service de mentor (accompagnant). Ces pratiques ont la même finalité : réduire le taux d'échec entrepreneurial et favoriser la croissance des nouvelles entreprises.

- **Le coaching entrepreneurial**

Le coaching est un processus d'accompagnement d'apprentissage mettant en relation une personne appelée « coaché » et une autre appelée « coach » en vue de permettre au premier de développer une certaine aptitude ou d'avoir un comportement autonome face à l'incertitude environnementale.

Dans les organisations, la pratique de coaching[33] concerne principalement l'accompagnement d'une personne en vue de développer ses compétences et son potentiel professionnels afin qu'il contrôle ses actions.

En vue de pallier à la complexité du processus entrepreneurial, le coaching comme les autres pratiques est apparu en tant que processus d'accompagnement visant un apprentissage expérientiel engendré par un questionnement des relations des personnes accompagnées, individuellement ou collectivement, à leur travail et avec leur environnement organisationnel et humain (Vernazobres, 2009). Il se démarque des autres avec ses qualités spécifiques. C'est une façon novatrice d'accompagner un entrepreneur en chemin, moins sur le registre usuel de validation normative d'un projet *a priori* mais bien davantage sur un registre qui consiste à « investir » ensemble la situation et la personne dans la situation (Baress et Person, 2009).

[33] On distingue dans les organisations le coaching externe et le coaching interne. Le premier consiste à faire appel à un consultant qui intervient dans l'entreprise pour une mission précise. Cette position extérieure facilite la neutralité du coach et chaque mission fait l'objet d'un contrat qui stipule les modalités d'intervention et l'engagement des différentes parties. Le deuxième est quant à lui assuré par des consultants salariés de l'entreprise qui n'ont pas de lien hiérarchique avec les unités et les personnes auprès desquelles ils interviennent, ce qui leur assure l'indépendance nécessaire au coaching

Les processus d'accompagnement sous forme de coaching […] influence positivement les projets en phase de prédémarrage (Gailly, 2003).

- **Le mentorat entrepreneurial**

Le concept « mentorat » tel que décrit par Paul (2003), provient de « Mentor » qui était guide et conseiller d'Ulysse auprès de son fils Télémaque en son absence, dans l'œuvre d'Homère, puis celle de Fénelon. Mentor désignait une personne sage et expérimentée servant de conseiller, spécialement de la personne qui prend soin de l'éducation d'un jeune homme (Saint-Simon). Il a pour équivalence un terme tombé en désuétude : précepteur, « celui qui enseigne, qui est chargé de l'éducation d'un enfant »(1460), puis « personne qui instruit les hommes, leur apprend à mieux vivre » (16ès). De nos jours le terme désigne la fonction que les uns exercent auprès des autres comme modèle en qualité de directeur de conscience, maître spirituel, conseiller ou pédagogue.

Dans le milieu professionnel, le mentorat est exercé par des cadres bien expérimentés qui agissent en tant que parrains pour aider leurs protégés à mieux gérer leurs choix professionnels, à maitriser les rouages du métier et à s'insérer dans les réseaux internes de l'entreprise.

Le mentor procède par transfert d'expériences au mentoré. Le plus souvent le mentoré et son maitre ne sont pas de la même lignée hiérarchique.

En entrepreneuriat, le mentorat est une relation de soutien entre un entrepreneur novice (mentoré) et une autre personne expérimentée du monde des affaires (mentor).

C'est une pratique d'accompagnement des nouveaux entrepreneurs par des personnes expérimentées dans la matière ; soit par rapport à leur carrière entrepreneuriale ; soit par rapport à leur expérience en matière d'accompagnement. Il facilite de ce fait l'apprentissage chez le mentoré et conduit plus rapidement vers l'autonomie.

Le mentorat gagne une popularité auprès des organismes de soutien à l'entrepreneuriat (St-Jean et Mitrano-Méda, 2013) en tant que figure d'accompagnement et se justifie par le fait qu'un individu à impérativement besoin d'être en contact avec ses aînés pour se développer (Paul, 2004). Pour lui, douze fonctions, permettent au mentor de réussir sa mission : Accueillir, guider, enseigner, entraîner, répondre de, favoriser, être le modèle, présenter des défis, conseiller, donner du *feed-back*, soutenir, sécuriser.

Le processus de mentorat de Paul (2004) est composé de trois phases : un commencement, un déroulement, un dénouement. Au cours de la première phase s'installe une sorte d'affection réciproque qui pousse les deux individus à s'investir dans la relation.

La deuxième phase est caractérisée par le changement d'attitude et de comportement de façon symétrique. Le mentoré tente de « copier » sur son mentor. Au cours de la troisième et dernière phase, le mentor essaie de se retirer, car le protégé devra désormais se prendre en charge donc voler de « ses propres ailes ». La relation de mentorat au sens de Paul est centrale :

- une relation de réciprocité et de solidarité intergénérationnelle ;
- elle répond à une attraction interpersonnelle : c'est une « affaire de rencontre » ;
- elle se développe dans un contexte plus vaste de construction de la personnalité, dans l'interdépendance et l'autonomie ;
- elle est d'abord asymétrique (type expert/novice) évoluant vers une relation plus égalitaire ;
- elle est interactive ;
- elle est passagère, transitionnelle, occasionnelle, séquentielle, et sa durée, bien que liée à celle d'une formation ou d'un stage, ne leur est pas nécessairement soumise.

Dans cette veine St-Jean et Jacquemin (2012), avance qu'un mentor est une personne possédant une certaine qualité lui permettant d'exercer une autorité, veille, de façon bienveillante, sur un individu plus jeune, lequel bénéficie de conseil et du soutien de sa part. Leur étude a montré que le mentorat permet de réduire le doute chez l'entrepreneur.

- **Le tutorat entrepreneurial**

C'est une pratique d'accompagnement qui se rapproche du compagnonnage. Cette pratique d'accompagnement incarne à la fois des dimensions techniques et sociales tenant compte de la personnalité du tutoré.

Pour Paul (2003), le tuteur comme le maitre d'apprentissage s'inscrit-il dans une tradition de transmission de la culture ouvrière ou artisanale par les pairs avec une double mission notamment la transmission d'un savoir-faire et la socialisation

1-2-1-2-2- La littérature sur l'accompagnement entrepreneurial

Le champ de l'accompagnement entrepreneurial a intéressé les chercheurs au cours de ces dernières années. Ainsi, plusieurs axes de recherches se sont développés.

Le développement de la recherche en entrepreneuriat s'est traduit, entre autres, par la prise en compte de l'individu entrepreneur, en tant qu'acteur essentiel au déroulement du processus entrepreneurial et par l'identification des déterminants du succès entrepreneurial (Omrane et al, 2009). Ainsi, depuis, son développement au début des années 2000, on recense plusieurs axes de recherche dans le champ de l'entrepreneuriat.

Dokou, Gasse, Abiassi et Camion (2004), ont étudié l'influence de l'accompagnement dans la surveillance de l'environnement, dans l'accès aux ressources locales, dans la gestion des risques sur la performance entrepreneuriale. Pour eux l'accompagnement se définit comme un ensemble de pratiques destinés à combler les insuffisances stratégiques des PME.

Dokou (2001), a étudié les déterminants de la réussite en création d'entreprise dans une perspective d'accompagnement. Son travail a une visée stratégique par conséquent s'adresse à la post-création.

Le travail de Sammut (2003) sur la transmission des connaissances dans la relation d'accompagnement. Les travaux de Levy-Tadjine (2004, 2006, 2010) sur la relation d'accompagnement tenant compte d'autres acteurs susceptibles d'affecter la transmission des connaissances. Le travail de Marion et al (2003) sur les outils et les méthodes d'accompagnement dont bénéficient les entrepreneurs. Le travail de Berger-Douce (2005) sur l'impact de l'accompagnement sur la pérennité des entreprises.

Le travail de Fayolle (2004 ; Verstraet, 2000) sur l'impact de l'enseignement sur le développement de l'esprit d'entreprendre et la pérennité des créations d'entreprise ; sur le rôle que peuvent jouer les universités en matière d'accompagnement.

Les travaux de Schmitt et al. (2008) sur la problématisation de la situation entrepreneuriale dans une perspective d'accompagnement.

Les travaux de Valéau (2006 ; 2007) sur les besoins et les difficultés de l'accompagnement des entrepreneurs pendant la phase de doute. En effet, ses travaux ont montré la présence d'une phase doute chez la plupart des entrepreneurs. Au cours de cette phase, le désir d'abandonner purement et simplement son activité ou la redéfinir vient à l'esprit de l'entrepreneur. Bien que l'entrepreneur ait besoin de soutien psychologique durant cette phase, celle-ci affecte négativement la relation d'accompagnement.

St-Jean et Jacquemin (2012) ont étudié l'impact du mentorat dans la réduction du doute entrepreneurial. Les résultats confirment d'abord la présence de moment de doute chez les entrepreneurs puis montrent ensuite que le mentorat contribue de façon très significative à réduire le doute chez le mentoré. Dans la même veine, Mitrano-Méda (2013) a montré qu'une organisation tierce peut construire une relation efficace mentor-mentoré. Il a identifié trois facteurs clés[34] et trois actions clés qui garantissent le succès du mentorat.

[34] Les facteurs clés de succès identifiés par Mitrano-Méda (2013) sont (01) un mentor crédible, engagé par volonté altruisme, d'apprendre et possédant des compétences relationnelles ; (02) un mentoré engagé dans le cadre, reconnaissant leur besoin d'accompagnement et possédant des compétences relationnelles ; (03) et enfin une mise en relation compatible. A ces facteurs s'ajoutent les actions clés de succès. Il s'agit de la création et l'animation

Audet et al. (2004 ; 2006), ont montré que le coaching constitue un outil efficace pour la réussite entrepreneuriale. Leur étude a porté sur les caractéristiques des parties prenantes directes dans le processus d'accompagnement notamment l'entrepreneur, l'accompagnateur et le directeur de la structure d'accompagnement.

Nakara et Fayolle (2012), ont étudié l'adéquation des dispositifs d'accompagnement aux besoins des entrepreneurs. Leur étude révèle la nécessité d'adapter les pratiques d'accompagnement au profil des entrepreneurs. En effet, l'entrepreneur dit « par nécessité » présente des caractéristiques assez particulières le distinguant des autres. Dans la même année, Toutain et al., se sont penchés sur l'accompagnement des micro-entreprises.

EL Agy et Bellihy (2013) ont montré le rôle d'un appui en matière de développement du capital humain dans le succès du processus initié par les individus. Les résultats de leur étude montrent que le soutien de personnes haut placées augmente les chances de succès de l'entrepreneur, car cela leur facilite l'accès aux financements externes. Ils recommandent aux entrepreneurs de s'entourer de personnes ressources ou à défaut d'intégrer des structures d'accompagnement pour garantir le succès de leur œuvre. Toutain et al. (2012), ont également étudié l'impact de la mise à disposition du capital financier sur le succès l'initiative des individus. Pour eux, cet outil d'accompagnement permet d'accroitre la productivité de l'entreprise et aussi d'augmenter ses chances de survie.

Nous venons de lever un point de voile sur la définition du concept d'appui. Il existe plusieurs mécanismes et outils d'appui. Les mécanismes d'appui aux entreprises sont du ressort de l'Etat tandis les outils d'appui sont du ressort à la fois des structures Etatiques et du secteur privé. Nous avons montré que le concept « *accompagner* » se trouve au carrefour de plusieurs concepts avec des délimitations parfois ambiguës. Sa compréhension réside dans celle des autres. Quant à celui de l'accompagnement entrepreneurial, nous avons montré qu'il s'agit de l'ensemble des prestations visant l'autonomisation du porteur et son projet.

Les études antérieures ont permis de mettre en évidence l'importance d'accompagner non seulement les porteurs mais aussi leurs projets. Toutefois, l'entrepreneur reste le seul et premier responsable de ce qu'il initie.

---

de réseau d'affaire partageant les mêmes valeurs altruisme et développement personnel, préparation des participants et coordination de la mise en relation.

Dans cette perspective, nous comprenons que : quels que soient les outils et mécanismes d'appui, il appartient à l'entrepreneur de se les approprier. « Accompagner » ne signifie, ni « faire à la place de…, ni assumer à la place de…. ».

1-2-2- Modèles et modes du processus d'accompagnement entrepreneurial

L'efficacité du processus d'accompagnement dépend de son adéquation au processus entrepreneurial. Des recherches ont essayé d'apporter un éclairage sur le processus qui conduit à la création d'une entreprise ou une organisation. Ces éclairages sont utiles pour le processus d'accompagnement car celui-ci devra s'adapter à chaque niveau.

1-2-2-1- Mise en évidence du processus d'accompagnement entrepreneurial

La recherche en entrepreneuriat s'est développée au cours de ces dernières années.
La complexité du processus entrepreneurial a été démontrée par de nombreux chercheurs.
De l'autre côté, l'importance de l'entrepreneuriat dans le tissu économique et social d'un pays, d'une région ou d'un territoire est connue. Ce qui fait dire à Fayolle et al (2010), pour *être active, une région doit générer des entrepreneurs (p.161).*
Pourtant plusieurs études empiriques ont montré que la plupart des nouvelles petites entreprises meurt avant de fêter leur cinquième anniversaire. Cette situation a poussé les acteurs à réfléchir sur un système catalyseur du processus.
L'accompagnement devient le système sur lequel pourrait désormais s'adosser le processus entrepreneurial.
Pour Fayolle et al (2010), *accompagner les porteurs de projets […] par le développement de systèmes spécialisés, adossés aux organismes de recherche et aux établissements d'enseignement supérieur, constitue un des moyens privilégiés pour soutenir les porteurs de projets […] dès la phase de l'idée jusqu'à la réalisation* (p.159).
Plusieurs recherches ont essayé de décrire, comprendre et explorer le processus d'accompagnement. Ces recherches montrent que chaque étape du processus entrepreneurial, nécessite un accompagnement spécifique. Dans ce chapitre nous essayons d'éclairer le processus d'accompagnement au regard des recherches sur le phénomène d'accompagnement entrepreneurial. L'accompagnement est un processus d'aide à la décision du créateur tout au long du processus entrepreneurial. Il permet à une personne (ou une équipe) porteuse d'idée de transformer cette idée en projet viable (Leger-Jarniou, 2005). Selon Bruyat (1993), chaque cas de création est spécifique. De cet fait, Leger-Jarniou (2005), propose un accompagnement « one to one » tenant compte des étapes du projet, de la nature du projet, du porteur de projet et du type de structure accompagnatrice. Dans cette perspective, les dispositifs d'aide à la création

doivent être repensés (Fayolle, 2004 ; Pierre et Burret, 2013) afin de mettre l'accent sur l'individu car les entrepreneurs ont des profils singuliers, des besoins distincts et des problématiques à résoudre particulières (Chabaud et al., 2010). Selon eux, l'accompagnement est une relation co-construite dans laquelle le porteur de projet joue un rôle central.

1-2-2-1-1- Phase du projet

Le processus d'accompagnement qui se veut pertinent doit prendre en compte toutes phases du projet lorsqu'il s'agit d'un accompagnement complet. Toutefois certaines structures d'accompagnement peuvent décider d'intervenir à des phases selon le modèle d'accompagnement choisi.

1-2-2-1-1-1- L'idée du projet

Selon Bruyat (1993), l'individu envisage la création d'entreprise comme une alternative à la situation actuelle. Il conçoit, de façon apparente, le projet de création. Il s'agit pour lui, d'identifie une idée possible, commence à s'informer, à être attentif à tout ce qui a trait à la création d'entreprise dans les médias ou à travers son entourage. L'étude empirique de Filion et al. (2006) sur le processus de création montre que la majorité des entrepreneurs discute dans un premier temps de leur idée d'affaire avec des proches avant de passer à l'élaboration du plan d'affaire. Ceci, pour s'assurer que leur idée est pertinente et entreprendre dans l'assurance et le plus rapidement possible.

1-2-2-1-1-2- Emergence de l'idée

Pendant cette phase, le futur créateur recherche activement une idée de création (lorsqu'il n'en a pas) ou évalue son idée (lorsqu'il en a), recherche les informations, réalise les études de marché, élabore un plan financier et d'affaires. Selon Marion et Sénicourt (2003), la réalisation d'un plan d'affaire permet à l'acteur de s'assurer de la cohérence des dimensions (marketing, techniques, juridiques, humaines, financières etc.) intervenant dans la mise en œuvre de son projet.

De ce fait, il analyse les conditions à réunir pour la concrétisation de son idée et la pérennité de l'entreprise en devenir.

Pour Pierre et Burret (2013), le business plan est l'outil central de l'action d'entreprendre dans la mesure où, il permet à l'entrepreneur de planifier l'acte de création.

L'acteur consacre du temps, les moyens financiers et matériels au profit de son projet, se projette dans le futur, essai de déceler les différents obstacles possibles afin de les contourner.

A cette étape, l'acteur vérifie les conditions de faisabilité et de viabilité de son projet, essais de se convaincre[35] lui-même de son intérêt, il met au point sa vision, dépassant ainsi, sa seule intuition (Marion et al, 2003 ; p.40). Sur la base des résultats de leur étude, Filion et al (2006), indiquent que l'émergence de l'idée d'affaire se matérialise dans bien de cas par une étude de marché, la rédaction de plan d'affaire et le souci de « qui associer au projet et comment le choisir ». Selon Bruyat (1993), c'est une étape assez importante pour l'acteur car à cette étape, il peut renoncer à l'idée de création au détriment d'un emploi salarié. Toutefois le plan d'affaire ne garantit pas le succès de l'acte entrepreneurial dans la mesure où il présente la situation entrepreneuriale sous la forme réduite qui est souvent différente de la réalité.

Selon Noël et Sénicourt (2003), le plan d'affaire fait état d'une situation singulière qui résulte de l'inférence d'un monde à venir non de sa réalité. Pour eux cette inférence est source de multiples erreurs. Une première erreur se trouve dans l'interprétation qu'on a tendance à se faire du futur à partir du présent ; or on se trouve souvent dans l'incapacité de prévoir tous les éléments de l'environnement (p.74). Dans cette perspective, l'émergence de l'idée se traduit par une étude de faisabilité permettant ainsi au porteur de construire un scénario concret de son projet dans les années à venir. Le plan d'affaire, dans ce cas, devrait contribuer à la réduction du stress dans les moments où l'entrepreneur reste attaché à son projet. Il se fait une idée des perspectives du marché, des principaux concurrents dans le marché et des obstacles inhérents dans la conduite du projet.

1-2-2-1-1-3- Le démarrage

Cette phase est marquée par le lancement officiel du projet. L'acteur met en place les dispositifs qui permettent à l'entreprise de fonctionner : location ou achat des locaux et des machines nécessaires à la production, négociation des marchés avec les fournisseurs et avec les clients, recrutement du personnel, déclenchement des procédures financières et juridiques (Bruyat, 1993). Cette étape marque le choix véritable d'une carrière entrepreneuriale, un retour sur ses pas dévient couteux même si l'entreprise demeure une grosse consommatrice de ressource (financière, énergie, temps). Filion et al. (2006), ont montré, sur la base d'une étude empirique, que cette phase comprend :

- l'enregistrement de l'entreprise et l'embauche d'employés (ils commencent avec peu d'employé) ;
- choix de la localisation de l'entreprise (la majorité démarre proche de leur domicile) ;

[35] Pour Michel Coster (2009), la ferme conviction n'annule cependant pas l'incertitude autour du phénomène entrepreneurial. Pour lui, même si l'entrepreneur est progressivement convaincu que l'opportunité est potentiellement viable, le basculement vers la création d'entreprise va s'opérer dans une ambiance d'incertitude

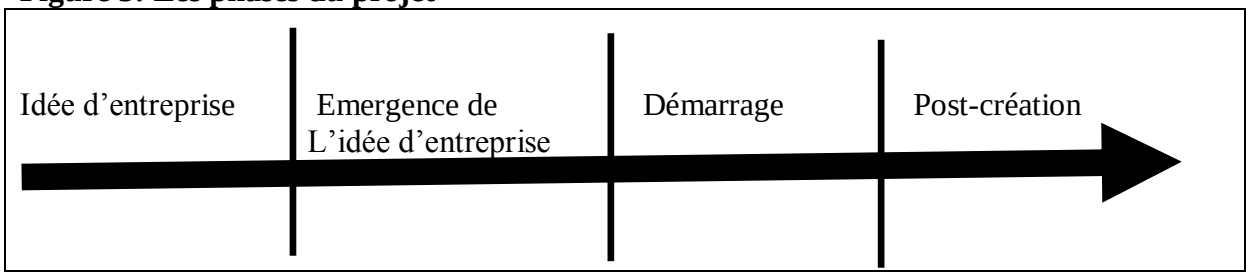
- développement du premier produit ou service. Deux cas peuvent se présenter pendant cette phase. Dans le premier cas, l'entreprise peut atteindre le seuil de rentabilité, s'orienter enfin vers la croissance. Dans le second cas, elle peut rencontrer des difficultés pouvant la conduire vers l'échec. Cette étape est marquée par l'accroissement des difficultés que doit affronter l'entrepreneur, dû aux coûts et délais imprévus (Filion et al., 2006 ; p.13).

1-2-2-1-1-4- La post-création

C'est la phase de crédibilité, de légitimité car l'entreprise est reconnue par l'ensemble de ses parties prenantes (fournisseurs, banquiers, fisc etc.) comme une entité économique. L'entrepreneur a démontré que son projet était viable (Bruyat, 1993). Néanmoins, les difficultés liées à sa fonction de dirigeant d'entreprise demeurent. L'entrepreneur doit concilier le temps qu'exige l'entreprise et les autres temps notamment la famille, la société qui s'augmentent (Filion et al. 2006). Pendant cette phase l'entrepreneur emploie toutes les stratégies pour le positionnement de son image et celle de son entreprise.

Ces étapes bien que n'étant pas le plus souvent linéaires dans la pratique, sont importantes pour l'entrepreneur et son accompagnateur (Gailly, 2003). Selon Pierre et Burret (2013), l'observation des entrepreneurs en situation de création montre qu'en réalité l'action d'entreprendre n'est pas si linéaire. Elle repose sur de nombreuses itérations, les projets se transforment au fur et à mesure, par tâtonnement. De ce fait chaque étape correspond à une problématique particulière pour l'acteur. Dans ce cas, il revient à l'accompagnateur, d'inciter le futur créateur à passer à l'étape suivante ou bien d'attirer son attention sur le fait qu'il a négligé une étape indispensable, notamment l'évaluation de la cohérence de son projet (Bruyat, 1993). Dans cette perspective, l'accompagnant doit avoir une maitrise des principales difficultés propre à chaque phase ; ce qui facilitera le processus d'accompagnement une fois que les deux parties sont engagées dans la relation.

Figure 3: Les phases du projet



Source : Adapté de Bruyat (1993)

Toutefois, la plupart des études qui expliquent le processus de création marque au passage le besoin d'accompagnement chez les créateurs et futur créateur.

Filion et al. (2006), dans les conclusions de leur étude, indiquent que le processus de création d'entreprise est souvent semé d'embûche. De ce fait, les entrepreneurs ont besoin d'accompagnement durant toutes les étapes de création de leurs entreprises (Ballou, 1992). L'accompagnement en termes d'appui les prépare à la création, au démarrage, la gestion et la pérennisation de leur entreprise. Le schéma illustre, le processus entrepreneurial. Il démarre quelque part dans le cognitif de l'individu puis émerge.

1-2-2-1-2- Phase de l'accompagnement

Le phénomène d'accompagnement entrepreneurial comprend plusieurs étapes. On recense l'accueil, le montage du plan d'affaire, la recherche de financement, le suivi post-création.

1-2-2-1-2-1- L'accueil

Dans cette phase, le futur entrepreneur essai d'exprimer son idée à un accompagnant en vue d'obtenir une clarification. L'accompagnant à son tour, va réaliser un pré-diagnostic[36] du projet (Leger-Jarniou, 2005) en tenant compte de la singularité du porteur et de ses objectifs. Cette phase est composée d'échange d'informations, de sensibilisation, d'orientation (vers des structures d'accompagnement) et de suivi de formation. Elle constitue une étape cruciale du processus d'accompagnement pour l'entrepreneur dans la mesure où des études ont montré que certains d'eux refusaient de se faire accompagner par manque de confiance ou le souci de se faire escroquer. Les premiers contacts avec les structures d'accompagnement en vue de parfaire leur idée d'affaire ou de se faire une idée des pratiques d'accompagnement au sein des structures.

1-2-2-1-2-2- L'aide au lancement du projet

Dans cette phase, l'accompagnant aide le futur entrepreneur au montage de projet en vue de la concrétisation de l'idée de création. Le projet réalisé sur support (business plan) leur permettra de recourir aisément à un appui financier et à la création effective de l'entreprise. L'accompagnement financier peut aller jusqu'à aider le porteur de projet dans ses démarches de négociation avec les apporteurs de fonds (Lerger-Jarniou, 2005).

Au cours de cette phase, l'accompagnant agit en termes de formation sur certains points essentiels à la conduite du projet qui ont pu être détectés aux précédentes phases.

[36] Selon Catherine Lejeune et Hervé Demerriennic (1996), l'accompagnateur doit effectuer une analyse croisée des capacités, les aptitudes et les objectifs du porteur de projet pour que l'appui soit efficace. Cette démarche lui permettra de réussir sa mission

1-2-2-1-2-3- Le suivi post-création

Selon Leger-Jarniou (2005), l'accompagnement post-création prend en compte toutes les formes d'assistance à un chef d'entreprise en vue de l'aider à piloter son entreprise.

Ce qui demande une bonne dose en stratégie du fait du dynamisme de l'environnement dans lequel baignent l'entrepreneur et son entreprise. Les facteurs identifiés par Dokou (2001), peuvent éclairer les parties engagées dans le processus.

Toutefois, la mise en place d'un cadre commun de travail s'avère indispensable.

En fait, les deux parties doivent s'accorder sur les objectifs de l'entreprise afin d'adopter les meilleures stratégies en faveur de sa croissance et sa pérennité.

1-2-2-1-2- Le type de projet

Le type de projet apparait comme important dans le processus d'accompagnement. L'innovation, à laquelle, on associe l'entrepreneuriat et la réalisabilité (ces notions sont privilégiées par certaines structures d'accompagnement) sont citées dans la littérature comme gages de succès d'un projet, en plus des aspects stratégiques qu'a étudié Dokou (2001).

L'étude de Gailly (2003) à partir d'une analyse de plans d'affaires, montre que le type de projet ou le secteur d'activité est un élément essentiel dans le processus d'accompagnement. Pour Leger-Jarniou (2005), tenir compte du type de projet selon qu'il soit en technologie, en production, de service, commerce, est fondamental dans le processus d'accompagnement entrepreneurial.

Dans cette perspective, un accompagnement-type s'avère essentiel, prenant en compte la nature du projet et la personnalité, devrait conduire au succès entrepreneurial (nous y reviendrons).

1-2-2-1-3- Le type de porteur de projet

L'accompagnement entrepreneurial a pour mission d'aider le créateur comme déjà évoqué, à concrétiser son idée d'affaires. La littérature sur ce phénomène tente de le considérer comme l'un des facteurs clés de succès de l'initiative privée. Le fait de s'inscrire dans une pépinière constitue le moyen de bénéficier d'un soutien, d'une assistance, d'un échange d'informations et de bonnes pratiques (Messeghem et Sammut, 2010 ; p.5).

Selon Leger-Jarniou (2005), la standardisation des dispositifs d'accompagnement ne peut répondre aux besoins des créateurs. Pour lui, on gagnera à spécifier l'accompagnement selon que le porteur de projet soit femme, chômeur, cadre d'entreprise, licencié, fonctionnaire aussi la motivation à la création.

L'étude de Nakara et Fayolle (2012) sur les entrepreneurs par nécessité montre que la spécificité dans le processus d'accompagnement permettra de répondre au mieux aux besoins des entrepreneurs. Ils ont démontré que la perception idéaliste qu'ont les acteurs de l'accompagnement vis-à-vis du créateur occulte certaines réalités entrepreneuriales.

Dans cette perspective, intégrer le type de porteur de projet est important dans le processus d'accompagnement. Les porteurs de projet ne forment pas un groupe unique et homogène. Les situations sont diverses et justifient des démarches plus ou moins spécifiques selon les cas (Lejeune et Derriennic, 1996 p.22).

1-2-2-1-4- Les intervenants dans l'accompagnement

Le terrain de l'accompagnement est animé par plusieurs types d'intervention. Dans la littérature, on recense des intervenants à titre professionnel et des intervenants à titre non professionnel.

- Deux catégories composent les intervenants à titre professionnels.

Une première catégorie dans laquelle se retrouve les structures privées d'accompagnement. Ce sont des structures qui agissent à titre professionnel et privé. Leur accompagnement, pour la plupart se réduit à l'aspect technique. Dans ce type d'accompagnement on retrouve les experts comptables, les avocats, les consultants, les banques, les micro-finances et autres.

Une deuxième catégorie composée des structures mandatées par l'Etat notamment certaines grandes entreprises et les organismes à caractère publique afin d'accompagner les porteurs de projets et créateurs constituent la deuxième catégorie.

Ce sont des structures professionnelles dédiées à la création d'entreprise notamment les chambres de commerce et d'industrie, les structures d'essaimages dans les grandes entreprises, les structures d'appui et de conseil, les structures de développement, les structures d'hébergement (pépinières, incubation), les collectivités territoriales.

- Sur le terrain de l'accompagnement intervient à titre non professionnel les familles, les amis, l'entourage professionnel.

En effet, le recours à l'entourage s'avère l'un des moyens le plus efficace pour certains entrepreneurs au détriment des structures professionnelles qu'elles soient dédiées ou non. L'étude de Leger-Jarniou (2005) montre bien cet aspect. En fait les résultats de ses études montrent que la plupart des entrepreneurs se font accompagnés (deux tiers de son échantillon) mais préfère se confier à l'entourage (41% ont mobilisé l'entourage, 31% ont eu recours aux structures professionnelles non dédiées, 27% ont eu recours aux structures professionnelles

dédiées). Le recours aux intervenants à titre non professionnel serait l'une des voies privilégiées des entrepreneurs Africains. Il s'agit d'une voie essentielle de facilitation de la conduite du processus entrepreneurial.

L'étude de Nkakleu et al (2010), sur des entrepreneurs Camerounais et Sénégalais, ont montré que les structures informelles d'accompagnement, leurs apportent plus que celles dites formelles d'accompagnement.

1-2-2- Les modèles et modes d'accompagnement entrepreneurial

Il est généralement admis que le processus entrepreneurial est complexe. Selon Cyr (2009), la réalisation d'un projet entrepreneurial est un processus laborieux. Les entreprises en général sont confrontées à de multiples difficultés[37] lors de la phase de démarrage. Néanmoins, ces difficultés peuvent être évitées grâce à certaines mesures correctives appropriées. L'accent mis sur certaines caractéristiques aussi bien en fonction de sa réalité intérieure que des circonstances changeantes de son environnement permettra à l'entrepreneur d'évoluer (Cyr, 2008 p.176). La mobilisation des services d'aide et d'accompagnement peut résoudre cette problématique des entreprises (Sammut, 2001 ; 2003, Kadem, 2011) et par conséquent véhicule l'esprit d'entreprise (Gasse, 2002).

La recherche sur le phénomène d'accompagnement entrepreneurial s'est développée ces dernières années avec ces nombreuses contributions que l'on recense dans la littérature.

En plus d'apporter un éclairage sur le phénomène, celles-ci ont mis en évidence sa complexité ; laquelle, serait due à la diversité des attentes et des besoins des porteurs de projets et de l'idiosyncrasie des projets. Désormais les recherches sur ce phénomène tiennent compte des préoccupations diverses en vue de contribuer à son amélioration ; plaçant ainsi l'entrepreneur en tant qu'acteur principal du déroulement du processus entrepreneurial. Les études ont montré d'ailleurs que le phénomène entrepreneurial est un processus d'apprentissage dynamique qui évolue dans le temps, cumule et génère les compétences individuelles et collectives. Ce qui fait dire à Helene (2013) que les appels lancés à la communauté des chercheurs ont été entendus (p.2). Ainsi, plusieurs modèles d'accompagnement peuvent être proposés au regard des phases du projet de création d'entreprise. Une lecture de ces travaux montre que ces modèles se traduisent en trois différents modes opératoires dans le temps et dans l'espace : un mode tendant à standardiser (modèles collectifs), des modes proposant un accompagnement spécifique

[37] Au nombre des difficultés les auteurs citent : la non-connaissance des questions juridiques, du marché, le manque de clients, l'absence d'actions markéting ainsi que l'insuffisance de capitaux et de liquidités (cf. Kadem, 2011)

adapté à chaque cas de création (modèles individuels) et un troisième qui mise sur l'apprentissage basé sur la mise en relation des entrepreneurs (plus expérimentés et novices). Toutefois, l'accompagnement entrepreneurial est envisagé comme un processus d'acquisition et de développement de compétences, de développement de capital social et d'octroi de statut de légitimité.

1-2-1-1- Les modèles d'accompagnement entrepreneurial

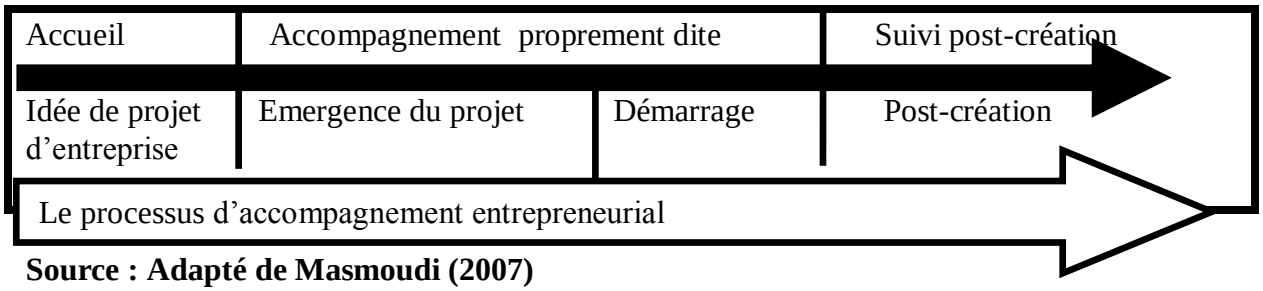
Le concept d'accompagnement entrepreneurial décrit dans la littérature, le processus de création, le processus d'accompagnement, nous permet d'envisager des modèles d'accompagnement qui seront présentés ci-après.

1-2-2-1-1- Modèle 1 : Accompagnement complet

Dans ce modèle, l'accompagnement entrepreneurial intervient dans toutes les phases du projet. Les entreprises issues de ce processus peuvent se retirer lorsqu'elles occupent une place de choix dans le marché ou se sentent totalement autonome.

Les structures d'accompagnement ont pour vocation de détecter et de transformer les idées en projets d'entreprise puis en entreprise émergente. Ces structures sont généralement appelées des incubateurs (Hackets et Dilts, 2004).

Figure 4 : Modèle1 : Accompagnement complet



Source : Adapté de Masmoudi (2007)

1-2-2-1-2- Modèle 2 : Accompagnement de projet

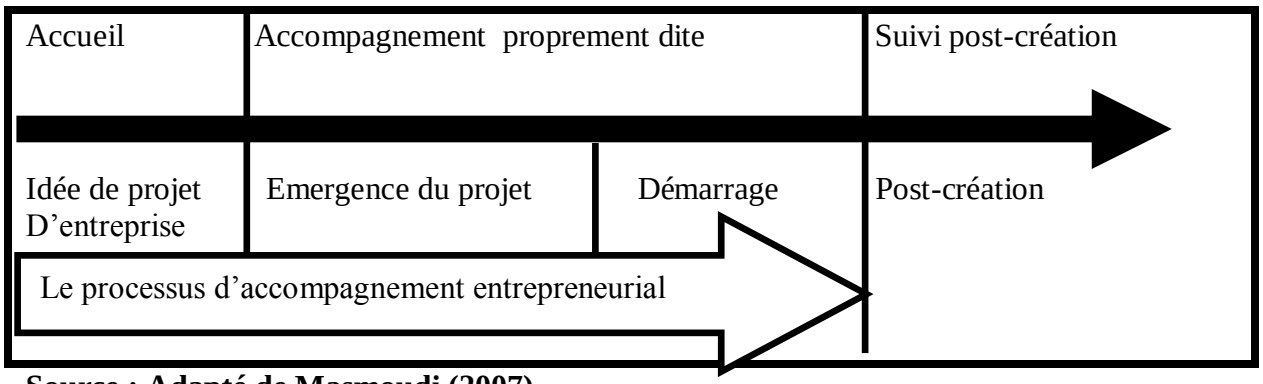
Dans le modèle 2, l'accompagnement entrepreneurial intervient au cours des trois phases du projet d'entreprise. Les structures d'accompagnement concernées aident les futurs entrepreneurs[38] à trouver une idée d'affaire pour ceux qui n'en ont pas, permettent à ceux qui en ont, de s'assurer de la pertinence de leur idée ou de changer d'idée lorsqu'on aperçoit une incohérence entre les aptitudes, les capacités, les objectifs de l'entrepreneur et l'idée d'affaire.

[38] Trois types de porteurs d'idées peuvent se présenter aux structures : Des porteurs qui ne savent pas exactement ce qu'ils veulent faire ; des porteurs qui ont une idée vague sans rapport avec leur formation et expérience et des porteurs qui ont une formation particulière et qui désirent s'installer à leur propre compte.

Elles les aident à monter les plans d'affaires et les assistent pendant la phase de démarrage. L'accompagnement prend fin dès que l'entreprise est créée.

Dans ce type de modèle, d'autres intervenants devront assurer la relève. Pendant le processus d'accompagnement, les structures s'assurent du transfert des outils nécessaires à la croissance de l'entreprise. Ces structures sont des accompagnateurs de projet d'entreprise. Toute fois l'entreprise peut s'appuyer sur le personnel quel aurait à recruter.

Figure 5 : Modèle2 : Accompagnement de projet d'entreprise

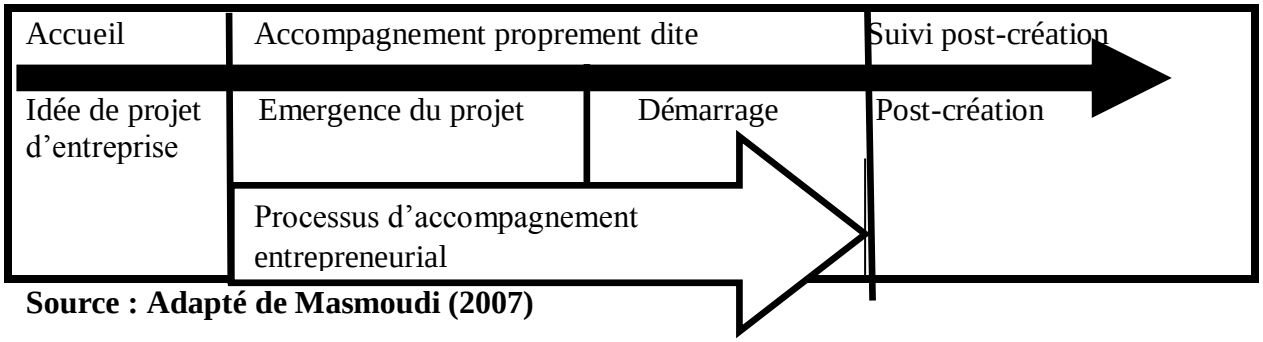


Source : Adapté de Masmoudi (2007)

1-2-2-1-3- Modèle 3 : Accompagnement de projet spécialisé d'entreprise

Dans ce modèle, les structures d'accompagnement s'intéressent uniquement aux futurs entrepreneurs qui ont déjà une idée d'affaire. Ils interviennent dans la phase de rédaction du plan d'affaire, l'étude de faisabilité et le démarrage effective de l'entreprise. Les structures d'accompagnement qui offrent ce type de service sont des spécialistes en accompagnement d'une ou de quelques catégories spécifiques de projet (Masmoudi, 2007). Les projets spécialisés sont souvent en biotechnologie ou en ingénierie informatique, en agriculture, les incubateurs de projets multisectoriels de la mécanique, du multimédia et des TIC sont les cibles dans ce modèle d'accompagnement.

Figure 6: Modèle 3 : Accompagnement de projet spécialisé d'entreprise

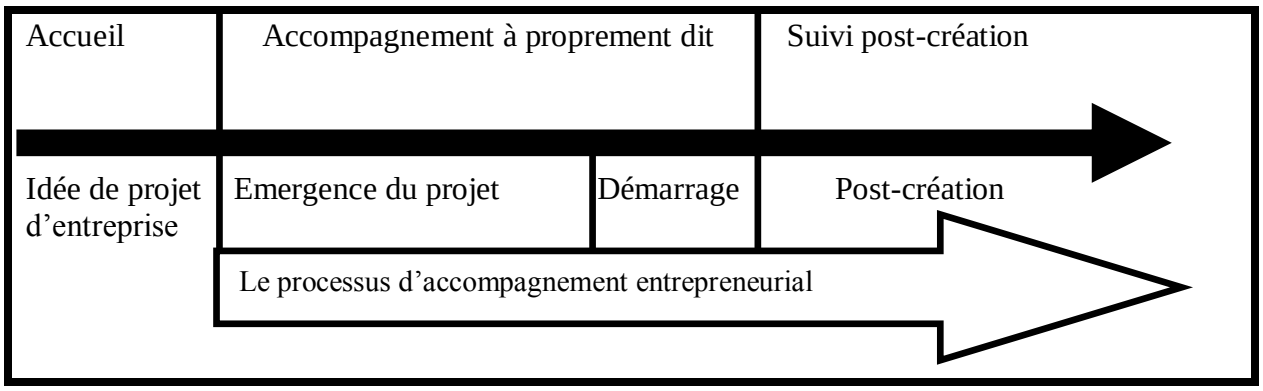


Source : Adapté de Masmoudi (2007)

2-2-2-1-4- Modèle 4 : Accompagnement d'entreprise

Dans ce modèle, l'accompagnement se fait dès la phase de l'émergence de l'idée jusqu'à la création et la croissance de l'entreprise. En effet, les structures spécialisés dans ce type d'accompagnement ont pour mission de suivre l'entreprise des premières étapes de son existence jusqu'à ce qu'elle trouve un large avantage concurrentiel. Ce sont des accompagnateurs d'entreprise.

Figure 7: Modèle 4 : Accompagnement d'entreprise

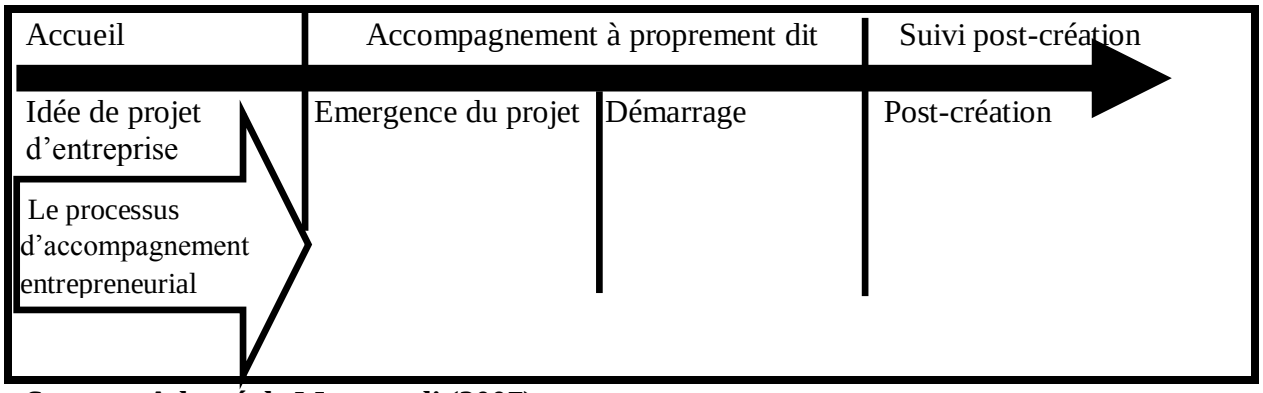


Source : Adapté de Masmoudi (2007)

1-2-2-1-5- Modèle 5: Accompagnement par la sensibilisation

Dans ce modèle, la sensibilisation est la principale activité. Les intervenants de ce modèle ont pour objectif de rendre désirable l'acte entrepreneurial et détecter les futurs entrepreneurs potentiels porteurs de projets innovants. Ainsi, ils auront, à les conduire vers des structures spécialisées dans l'accompagnement entrepreneurial. Ce sont des intermédiaires entre les structures d'accompagnement et les futurs entrepreneurs. On parle d'« accompagnement d'idées d'entreprise » ou la pré-incubation.

Figure 8 : Modèle 5 : Accompagnement par la sensibilisation

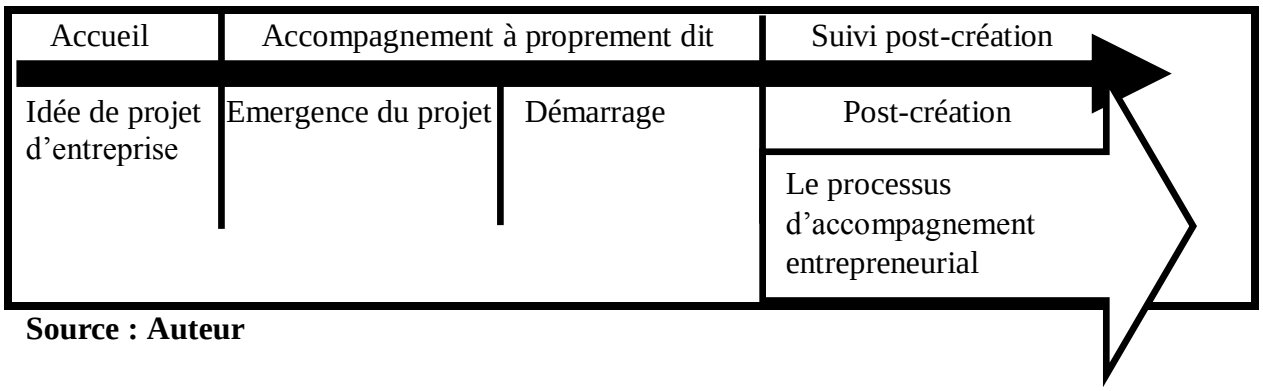


Source : Adapté de Masmoudi (2007)

1-2-2-1-6- Modèle 6 : Accompagnement post-création

Dans ce modèle, l'accompagnement commence après le démarrage effectif de l'entreprise.
Les spécialistes de ce type d'accompagnement considèrent que l'entrepreneur a déjà bénéficié d'outils nécessaires pour la gestion d'un projet d'entreprise. L'objectif dans ce type d'accompagnement est de permettre à l'entreprise d'éviter les principaux obstacles liés à sa croissance.

Figure 9: Modèle 6 d'accompagnement



Source : Auteur

1-2-2-2-2- Les modes d'accompagnement entrepreneurial

L'importance de l'accompagnement n'est plus contestée dans le champ de l'entrepreneuriat.
Le nombre grandissant des recherches sur les structures, les pratiques et les méthodes d'accompagnement, en constitue un témoin.
Ainsi, le processus pour l'autonomisation des entrepreneurs a été au cœur des préoccupations des chercheurs et des experts dans le domaine. L'autonomisation se traduit par un processus de transferts et d'acquisitions de connaissances.
Toutefois, en plus des modèles divers d'accompagnement, les acteurs traduisent leur volonté à travers des modes multiples d'intervention en vue de prendre en charge totalement le porteur de projet. En d'autres termes, on recense plusieurs modes d'accompagnement inclus dans les différents modèles cités plus haut.
En effet, depuis l'intérêt particulier que les acteurs accordent au phénomène, les procédés d'interventions ont évolué avec le temps en vue de s'adapter aux besoins particuliers et croissants des entrepreneurs. Ainsi, l'accompagnement entrepreneurial est passé des modes standards aux modes individualisés et ensuite aux modes collectifs.

1-2-2-2-1- Accompagnement standard

Les mécanismes de soutien, la formation, la sensibilisation, l'appui financier et les réseaux de conseil, l'essaimage ont été les formes d'accompagnement mobilisées dans l'optique

d'augmenter le nombre de création d'une part et de réduire le taux d'échec entrepreneurial d'autre part.

En effet, il s'adresse à tous type de porteur de projet, d'idée ou créateur d'entreprise. Il consiste à proposer des solutions aux différentes difficultés propres à l'initiative privé. Le recours aux motivations, aux attentes et à l'histoire du créateur n'est pas envisagé dans le processus d'accompagnement. On considère que tous les entrepreneurs ont les mêmes préoccupations au démarrage. Cette forme d'accompagnement est de plus en plus critiquée du fait de son caractère « standard » (Leger-Jarniou, 2005 ; Helene, 2013). En fait, elle ne prend pas en compte, la personnalité du créateur et le type de projet. Selon Leger-Jarniou (2005), ces dispositifs sont caractérisés par la faible mise en cohérence des acteurs, leur inefficacité, le faible investissement des jeunes entreprises après la création. La concurrence, caractère, des structures concernées, met en mal le processus d'accompagnement.

1-2-2-2-2- Accompagnement individualisé

Depuis quelques années, l'accent est mis sur le développement de nouvelles formes de soutien et d'aide spécifiquement conçues pour répondre aux besoins des projets et aux attentes des porteurs. Cette pratique d'accompagnement, mettant l'accent sur l'apprentissage individuel, l'accompagnant joue le rôle de prescripteur.

Medded et Lakhal (2014), parlent d'« accompagnement à la carte » pour désigner toute les formes qui tiennent compte de la diversité des profils des porteurs de projet, les attentes et les besoins en accompagnement, la culture entrepreneuriale. Il consiste à proposer des services d'accompagnement personnalisés prenant en compte le profil de chaque entrepreneur ainsi que la nature de son projet. Selon Leger-Jarniou[39] (2005), cette forme d'accompagnement permet aux structures d'être plus efficace sur le terrain. C'est une démarche d'accompagnement entrepreneurial qui s'inscrit dans une relation interpersonnelle accompagnant/accompagné, soutenue dans le temps. L'hypothèse de base de ce type d'accompagnement est qu'il n'existe pas de pratique unique d'accompagnement ; il diffère d'un accompagné à un autre.

Dans la pratique, ce type d'accompagnement accorde plus d'attention à l'entrepreneur qu'au projet. Il prend en considération en termes de contenu de prestation de services, de temps et fréquence d'accompagnement, le profil singulier de chaque entrepreneur, ses besoins

[39] L'accompagnement « one to one » c'est-à-dire, moins stéréotypé et spécifique pour chaque créateur en fonction de chaque situation est le gage de succès de l'accompagnement et par conséquent le succès entrepreneurial (Leger-Jarniou, 2005). Son étude empirique sur trois créateurs d'entreprise sur une période de deux années a montré la nécessité d'individualiser les pratiques d'accompagnement

spécifiques, le contexte environnemental dans lequel il évolue. Dans le même ordre d'idée, l'adéquation profil accompagné et accompagnateur devient indispensable.

Pour Courteret et Audet (2006), l'accompagnement est un processus d'apprentissage individualisé. De ce fait, les structures qui s'y investissent seraient plus efficaces en adaptant leurs prestations aux besoins réels du dirigeant.

Cependant, la démarche d'accompagnement individualisée tend à maintenir l'entrepreneur dans une position réductionniste.

Dans ce cas, l'entrepreneur considère l'accompagnant comme un expert qui peut résoudre tous ses problèmes.

1-2-2-2-3- Accompagnement par les pairs

L'apprentissage collectif est un processus de transfert et d'acquisition de compétence entre entrepreneurs. C'est une démarche d'accompagnement reposant sur une dynamique d'apprentissage individuel et collectif qui consiste à fédérer les entrepreneurs.

Il s'agit d'un collectif au sein duquel se développent des apprentissages mutuels grâce à des interactions régulières, répétées et stimulées par l'environnement physique et social (Fabbri et Charue-Duboc, 2013).

Dans ce cas, la figure d'un accompagnateur, faiseur de chemin n'existe presque pas.

Le partage de valeurs communes, la solidarité constituent le fondement de ce mode d'accompagnement (Jaouen et al., 2006).

Nous venons de décrire le processus d'accompagnement entrepreneurial à la lumière du processus entrepreneurial lui-même. Nous avons d'abord abordé le processus entrepreneurial du point de vue de Bruyat et al. (1993) et au sens de Verstraete et al. (2003).

L'idée, pour nous, est de montrer la complexité du phénomène d'accompagnement. Nous avons montré qu'une bonne connaissance du processus d'accompagnement permet de mieux accompagner les porteurs et leur projet.

Ensuite, nous avons identifié plusieurs étapes du processus entrepreneurial. Chacune des étapes regorge d'un processus auquel, il faut ajouter le type de projet et la personnalité du porteur avec un procédé orienté vers le futur.

Il s'agit d'aider le porteur à tenir la route en l'aidant dès le départ à identifier les différents obstacles et solutions probables.

Enfin, nous avons identifié des modèles et de modes d'accompagnement. Nous dénombrons six modèles et trois modes d'accompagnement. Cette identification contribue selon nous à une bonne maitrise du processus d'accompagnement des porteurs et leur projet.

Conclusion chapitre 1

Dans ce chapitre, nous avons, d'abord, exposé l'évolution des recherches dans le champ de l'entrepreneuriat : des approches qui tentent de cerner l'entrepreneur aux recherches sur l'accompagnement entrepreneurial.
Ces recherches ont permis de lever un point de « voile » sur les perceptions et compétences entrepreneuriales.
Nous savons qu'il n'existe pas de profil type d'entrepreneur mais, il existe des caractéristiques communes que l'on retrouve chez la plupart de ceux qui ont réussis.

Aussi, même si, l'on peut devenir entrepreneur, il convient de souligner que chaque aventure entrepreneuriale à ses origines propres. Les recherches empiriques sur les facteurs explicatifs nous en renseignent.

Ensuite, les études antérieures ont permis de montrer que les mécanismes d'appui sont du ressort de l'Etat tandis que les outils d'appui sont du ressort des structures d'appui.
Toutefois, mécanismes et outils poursuivent le même objectif : permettre aux PME d'être légitimes et pérennes au sein de la structure sociale.

Enfin, nous avons exposé des récentes recherches qui ont porté sur le phénomène d'accompagnement entrepreneurial. Ces recherches dans leur ensemble, montrent l'importance du phénomène et son caractère complexe hérité de l'entrepreneuriat.

Nous avons identifié six modèles et trois modes d'accompagnement des porteurs et leurs projets.

CHAPITRE 2 : DES CARACTÉRISTIQUES DÉTERMINANTES DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL A LA METHODLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous exposons dans un premier temps la théorie de l'effectuation, la théorie de la convention, la théorie néo-institutionnelle **(1)** et les facteurs considérés comme indispensables pour le succès d'un processus d'accompagnement entrepreneurial du point de vue des recherches antérieures **(2), (section 1).** Dans un second temps nous exposons notre stratégie de recherche, essentiellement qualitative **(1)** ainsi que la méthode de collecte d'analyse des données **(2) (section 2)**

SECTION 1 : CARACTÉRISTIQUES DÉTERMINANTES DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL

Dans la présente section nous essayons, dans un premier temps, d'expliquer le phénomène d'accompagnement entrepreneurial à travers l'effectuation, la théorie de la convention et la théorie néo-institutionnelle. Les facteurs considérés indispensables pour le succès d'un processus d'accompagnement entrepreneurial du point de vue des recherches antérieures sont exposés, dans un second temps.

2-1-1- Théories et l'accompagnement entrepreneurial

Nous abordons le phénomène d'accompagnement entrepreneurial à travers l'effectuation, la théorie de la convention et la théorie néo-institutionnelle dans ce qui suit.

2-1-1-1- L'approche effectuale

La plupart des approches en entrepreneuriat considèrent l'entrepreneur comme un être rationnel capable de choix cohérent. De nombreux ouvrages et magazines font échos d'un modèle d'entrepreneur rationnel basé sur un principe déterministe. Par exemple : pour créer mon entreprise à l'image des bons entrepreneurs, je dois me doter de moyens adéquats. L'action du créateur d'entreprise consiste ainsi à trouver les outils et méthodes nécessaires, qui, par un processus mécanique de cause à effet, permettent de réaliser un futur prédit. Cependant, d'autres travaux en viennent à démontrer que le processus de création comporte une part d'éléments non rationnels qui échappent à l'état de l'art tel qu'il est appréhendé (Fayolle et Toutain, 2009).
Sarasvathy (2001), avec sa théorie de l'effectuation bien que ne s'opposant pas à la notion de rationalité, permet de redéfinir une pédagogie fondée sur la construction progressive, par l'aspirant-entrepreneur, de compétences clés tel que imaginer, créer, apprendre à s'adapter, à prendre des décisions, à évaluer ses actions.

Cette théorie remet en cause l'utilisation simpliste d'un rationalisme fondé sur la prédiction, qui cantonne l'entrepreneur et l'entrepreneuriat dans un paradigme mécaniste, statique, dominé par la planification et basé sur des prévisions qui s'avèrent très souvent incertaines. L'effectuation, sans la nier, contribue à diversifier cette notion de rationalité, et représente davantage un processus « rationnel » pour agir dans des situations complexes dominées par l'incertitude. L'imagination et la créativité sont alors considérées comme des ressources pour l'action.

Ce qui fait dire à Fayolle et Toutain (2009), l'effectuation ne s'intéresse pas uniquement aux ressources individuelles existantes, mais plutôt à ce qui donne de la valeur aux choses c'est-à-dire comment s'y prend-t-il pour créer de la valeur à partir des ressources qu'il possède. Le créateur d'entreprise n'apparait plus comme un acteur confronté à des situations d'incertitude ou aléas qu'il est loin de pouvoir contrôler, en faisant beaucoup de choses avec les moyens du bord et ce qu'il a entre les mains à un moment donné (Fayolle et Toutain, 2009).

Dans cette perspective, le futur bien qu'incertain est contrôlable. Ainsi, l'entrepreneur est cet être qui définit les objectifs de façon réaliste en tenant compte des moyens en sa possession.

Ce qui l'amène à identifier les différentes variables possibles sur lesquelles il devra jouer pour réaliser les objectifs qu'il s'est fixé. Nous sommes dans ce cas dans la problématisation de l'acte entrepreneurial tel quel défendu par Fayolle (2004) dans son travail intitulé « A la recherche du cœur de l'entrepreneuriat et Schmitt (2008, 2012).

2-1-1-1-1- Principes effectuales

L'approche effectuale se fonde sur cinq principes fondamentaux. Il s'agit de principes qui expliquent l'attitude de l'entrepreneur durant toutes les phases du projet entrepreneurial.

2-1-1-1-1-1- Le démarrage avec peu de moyen

Alors que le principe causal met en avant la définition des buts puis trouver ensuite les ressources nécessaires à leurs réalisations, l'approche effectuale indique au contraire que les entrepreneurs partent des moyens qu'ils ont en leur disposition pour définir de nouveaux buts. Lorsque l'entrepreneur dispose de peu de moyens, il compte sur trois principales ressources notamment sa personnalité, son savoir et son capital social. L'action des effectuateurs se fonde non pas sur des objectifs préexistants, mais sur les ressources qu'ils ont en leurs dispositions.

2-1-1-1-1-2- La prise de décision

Selon l'approche effectuale, les modèles de décision classique ne s'appliquent pas aux entrepreneurs. Les entrepreneurs exploitent les contingences plutôt que de les éliminer.

Ils les considèrent comme des opportunités et non comme des risques à éviter par des stratégies spécifiques. Ils font des « arbitrages entre le présent et le futur », également entre les coûts, facilement estimables et contrôlables au début d'un projet entrepreneurial, et les revenus, beaucoup plus incertains, surtout sur un nouveau marché.
L'entrepreneur n'est pas un être rationnel comme on l'a toujours décrit.

2-1-1-1-1-3- Le développement du projet entrepreneurial

La démarche entrepreneuriale consiste à assembler un patchwork avec des parties prenantes qui se sélectionnent elles-mêmes (*self-selecting stakeholder*), sans que l'on puisse dire à l'avance ni avec qui le patchwork sera créé, ni quelle forme il prendra.
Les entrepreneurs cherchent à créer des partenariats avec différents types d'acteurs afin de « co-construire » l'avenir ensemble.

2-1-1-1-1-4- L'exploitation des surprises

Alors qu'au sens de la planification stratégique, il faut éviter les surprises, l'approche effectuale indique que les entrepreneurs l'accueillent favorablement et cherchent à en tirer profit.

2-1-1-1-1-5- La cohabitation avec l'environnement

Selon l'effectuation, la logique de prédiction (essayer de deviner le marché) est mise de côté au profit de la logique de contrôle (inventer le marché). Le rôle de l'entrepreneur est de créer des univers nouveaux, et non de découvrir les univers existants. L'action est donc privilégiée à l'analyse, en tant que source d'apprentissage et de transformation de l'environnement. Le futur se contrôle et ne peut se prédire, car il est imprévisible (Sarrouy-Watkins et Hernandèz, 2012).

2-1-1-1-2 Les hypothèses effectuales

L'approche effectuale s'articule autour de quatre principes essentiels.

Premièrement, lorsque l'offre et la demande préexistent. En ce moment, l'entrepreneur reconnait une opportunité. Il crée de la valeur par une rencontre des deux éléments. Ce faisant, il exploite des marchés existants.
Deuxièmement, lorsque l'entrepreneur découvre une offre pour laquelle la demande est préexistante. Dans ce cas, il crée la demande afin de profiter de l'opportunité.
Troisièmement, lorsque l'entrepreneur découvre une demande pour laquelle l'offre est préexistante. Dans ce cas, il crée l'offre pour profiter du marché.

Et enfin, lorsque l'offre et la demande n'existent pas. Il s'agit dans ce cas, pour l'entrepreneur, de créer entièrement les deux nouveaux marchés.

2-1-1-3- L'approche effectuale dans le processus d'accompagnement entrepreneurial

La complexité du phénomène entrepreneurial s'est avérée notamment par la précarité des entreprises nouvelles. Il est admis qu'il faut soutenir l'entrepreneur novice ; ce qui lui permettrait d'éviter certaines erreurs et de réduire l'incertitude, principaux obstacles, dans lesquels, il baigne lui et son entreprise. Selon (El Agy et Bellihi, 2013), l'objectif de l'accompagnement est d'augmenter la probabilité de succès des entreprises naissants afin de soutenir la création d'emploi et la richesse.

Pour Barres et Person (2009), l'accompagnement est indispensable dans le champ de l'entrepreneuriat, car il favorise une congruence entre la structure cognitive du créateur et la structure sociale avec laquelle, il devra composer la projection de son projet.

L'approche effectuale a démontré que les entrepreneurs qui ont réussi ne sont pas tous des héros. Ils s'appuient sur un certain nombre de principes pour mettre en œuvre leur projet de création. Il revient à l'accompagnant, engagé dans la relation d'intégrer ces principes dans ses outils.

2-1-1-3-1- L'aide au démarrage avec peu de moyens

L'approche effectuale a démontré que les entrepreneurs démarrent avec ce qu'ils ont sous la main. Ils s'appuient sur les moyens dont ils disposent pour se fixer des buts.

De ce fait le rôle de l'accompagnant est d'aider l'entrepreneur à définir ses buts sous contrainte des moyens dont il dispose puis d'assurer un suivi étroit dans une relation de symbiose et d'empathie. Il doit rappeler à l'entrepreneur ses priorités.

Toutefois, des moyens supplémentaires en cours de chemin devront engendrer des objectifs nouveaux.

2-1-1-3-2- L'aide à la prise de décision

Selon l'approche, effectuale, l'entrepreneur n'est pas un être totalement rationnel, il n'est pas le preneur de risque que l'on connait depuis toujours. Il cherche toujours à profiter des contingences plutôt que de les éliminer.

L'accompagnant doit l'aider à décider. En effet, il doit lui permettre d'identifier les opportunités associées à chacune des contingences plutôt que de lui proposer des stratégies pour les éviter. L'entrepreneur voit derrière chaque contingence une opportunité de laquelle il peut profiter.

2-1-1-3-3- L'aide au développement de l'entreprise

Selon la logique, effectuale, les entrepreneurs développent des partenariats avec différents types d'acteurs en vue de construire de façon concomitante avec ceux-ci l'avenir.
La difficulté peut se trouver dans la sélection des partenaires.
De ce fait, il revient à l'accompagnant de l'aider à sélectionner des partenaires et développer avec eux des compromis, permettant à chacune des parties de tirer profit de la relation.

2-1-1-3-4- L'aide à l'exploitation de surprise

Selon l'approche effectuale, les entrepreneurs accueillent favorablement les surprises ; ils cherchent toujours à tirer profit. L'accompagnant doit l'aider à tirer profit de celles-ci. Le cas d'une observation fortuite, la suggestion d'un client comme un incident peuvent être à l'origine d'une nouvelle orientation de la démarche entrepreneuriale (Silberzahn, 2014) que doit soutenir l'accompagnant parce qu'il est difficile, au sens de l'entrepreneur de tout prévoir.

2-1-1-3-5- L'aide à la cohabitation avec l'environnement

L'approche effectuale stipule que les entrepreneurs privilégient la logique de contrôle au dépend de celle de prédiction. L'entrepreneur dans ce cas compte sur sa personnalité, ses connaissances de base et son réseau (capital social). Le rôle de l'accompagnant est de l'aider à créer des univers nouveaux parce qu'il doit agir et influencer son environnement. L'accompagnant devra lui permettre d'acquérir de connaissances nouvelles et faciliter son insertion dans de réseaux importants.
L'approche effectuale montre que l'activité entrepreneuriale ne se résume pas à un simple calcul rationnel. Les entrepreneurs font une évaluation personnelle et décident des potentialités de ses ressources statiques c'est-à-dire que les services (dynamiques) qu'elle peut en tirer (Nakara et Messourh, 2008, p. 5). Il s'agit pour lui, de se faire une idée des services qu'il peut fournir avec les ressources qu'il contrôle. Ainsi, cette œuvre considérer comme émanant de héros est accessible à tous. Avec ou sans idée, on peut devenir entrepreneur. Une bonne maitrise des principes effectuale considérer comme principe entrepreneurial permettront aux entrepreneurs et ceux qui les accompagnent de maitriser ce qu'ils font ou devront faire.
Contrairement à Silberzahn (2014), pour qui la logique effectuale s'oppose à la logique causale, nous pensons que les deux sont complémentaires. Toutefois, le succès d'une relation d'accompagnement nécessite un compromis entre les parties prenantes.

2-1-1-4- Théorie de la convention

La théorie de la convention est un courant de recherche transdisciplinaire qui s'est développé au cours de ces dernières années comme une réponse aux mécanismes de coordination des comportements des individus dans une situation marquée par l'incertitude.

En effet, la question de coordination résulte de la volonté des acteurs économiques d'accroitre la productivité des efforts des hommes au sein d'une organisation, dans le cas de situations où la seule rationalité ne suffit pas.

La spécialisation des tâches considérées comme moyen rendant les efforts humains plus productifs (Papillon, 2004) reste insuffisante sans un minimum de coordination.

La coordination constitue le véritable outil d'arbitrage des comportements des individus au sein d'une organisation. En effet, selon cette théorie, la seule rationalité[40] ne permet pas de résoudre le problème de coordination au sein d'une organisation ou d'une institution.

De ce fait, les individus sont invités à mobiliser des éléments d'appréciation disparates dans le but de construire des repères pour l'action collective à partir de saillances cognitives (Orléan, 1997 p.7). Sa vision est l'utilisation efficace et efficiente des ressources au sein de l'organisation. Ce mécanisme est à la fois le résultat d'actions individuelles et un cadre contraignant les sujets (Levy-Tadjine, 2009).

Pour Boyer et Orléan (1991), la convention s'appréhende comme un mécanisme institutionnel permettant une meilleure allocation des ressources rares. Elle aussi est une médiation sociale qui interpose entre les acteurs privés la force de son évidence (Orléan, 2004 p.5). Trois notions sont importantes dans l'approche conventionnelle notamment la notion de « valeur », de « rationalité » et celle de l'« équilibre ».

Orléan (1997), considère la convention comme l'émergence d'un code de conduite partagé par tous les membres d'un groupe.

De ce fait, les appréciations quant au caractère normal des comportements en compétition sont nécessairement mobilisées pour faire converger les comportements des individus dans l'action collective. Ainsi, ces jugements de valeur interviennent à la fois dans la détermination de la dynamique, dans le choix de l'équilibre et dans la stabilité de la convention.

[40] Le postulat de la rationalité est que toutes les actions des individus s'expliquent par un processus d'optimisation à partir des capacités cognitives de ceux-ci.

2-1-2-3- Fondement conventionnaliste

La littérature appréhende la convention comme un ensemble de critères, de repères, régissant le comportement des individus dans une situation où il est difficile de décider de façon rationnelle donc une situation d'incertitude.

Toutefois, une convention repose sur des indispensables éléments :

- L'approche conventionnelle nécessite la présence de personnes de caractéristiques particulières (sexe, âge, etc.). Ces personnes doivent avoir des comportements et attitudes peu ou prou proches du principe supérieur[41] L'existence de liens spécifiques entre ces personnes notamment des liens d'ancienneté et surtout la complémentarité dans la réalisation de certaines tâches.
- La convention nécessite, des énoncés. C'est l'ensemble des éléments par lesquels les acteurs justifient leurs comportements. En effet, la mise en place d'une convention nécessite l'écoute des rationalisations plutôt que de postuler la rationalité (Nizet). En fait, il s'agit de mobiliser les raisons que les individus donnent pour rendre compte de leurs actions.
- La convention repose sur des objets. Cela, implique une référence à des objets peu ou prou abondants qui ont des caractéristiques particulières dans la limite du principe supérieur.
- La convention se construit dans l'espace et dans le temps. Elle peut mettre l'accent sur le court terme, le moyen terme ou le long terme.

2-1-1-2-3-1- Les hypothèses de base de la théorie de convention

Selon les conventionnalistes, "*en absence de toute convention la coordination des agents s'avère impossible.*

L'accord entre les individus, même lorsqu'il se limite au contrat d'un échange marchand, n'est possible sans aucun cadre commun c'est-à-dire sans convention constitutive » (Raillet, 1993). *Il est certain que les relations sont problématiques lorsqu'il n'y a pas un accord fixant la contrainte d'une représentation commune du bien pour le succès de la coordination (Eymard-Duvernay, 2006, p.19).*

[41] Le principe supérieur suppose que tous les individus sont dotés d'une forte capacité qui leur permet de faire société.

2-1-1-2-4- Convention dans le processus d'accompagnement entrepreneurial

La mission de l'accompagnement entrepreneurial est de permettre, dans un plus ou moins bref délai, au créateur de parvenir à une autonomie. Selon Marion et al (2003), l'accompagnement devrait permettre au porteur de projet d'être autonome[42] mais pas indépendant.
Pour Cueille et Recasens (2010), l'accompagnement permet à la jeune entreprise d'assurer sa pérennité, car il lui permet d'utiliser de façon efficace et efficiente ses ressources stratégiques. En effet, les petites entreprises des pays développés ont pu assurer leur pérennité grâce à un accompagnement à la fois quantitatif et qualitatif (Sammut, 2001).

Cependant, des difficultés résultent dans bien de cas dans la relation d'accompagnement liés aux incompréhensions parfois source de conflits et de frustrations (Valeau, 2006) dans la mesure où elle implique deux acteurs dialectiques. Pour Hatchuel (2001), dès lors qu'un acteur A possède des connaissances qui lui sont propres, nous retrouvons la nécessité de penser de l'« impact » de ce savoir sur celui d'un acteur B. La mise en relation entre A et B est la condition nécessaire pour qu'il ait impact. Mais cette relation peut à son tour peut être modifié par cet impact. Ce qui lui permet de dire que certaines configurations de savoirs et de relation rendent possibles l'impact du savoir de A sur B.

Une étude de Nkakleu et al. (2013), sur cette relation au Sénégal et au Cameroun, révèle sa complexité. En effet, selon leurs résultats, des entrepreneurs considèrent que les structures auxquelles ils se sont adressés ne leur apportent pas de solutions adaptées à leurs besoins ; les accompagnateurs quant à eux attribuent aux porteurs des projets la recherche exclusive de financement. En plus, au terme de l'accompagnement, alors que l'accompagnant rédige un rapport sur son apport, l'entrepreneur tente d'évaluer succinctement l'impact de cet apport sur l'entreprise. Ce qui pose évidemment la question de l'efficacité de l'accompagnement. Dans cette perspective, le processus d'accompagnement doit s'appuyer sur certains éléments pour « porter fruit ».

[42] L'autonomie se distingue de l'indépendance, dans la mesure où dans le premier cas le dirigeant se crée des marges de manœuvre par rapport à une situation environnementale et organisationnelle donnée, alors que dans le second cas le dirigeant gère en occultant les paramètres tant internes qu'externes dans la gestion de son entreprise.

2-1-1-2-1- Le rôle de la convention

La littérature montre la complexité de la relation entre les parties prenantes dans le processus d'accompagnement. Tout, porte à croire qu'il faut une véritable entente sur les termes de référence notamment l'objectif commun visé et le rôle de chacun des parties prenantes.

Dans cette perspective, la mise en place de repères, de critères constitue une des conditions préalables au succès d'une intervention au près d'un entrepreneur c'est-à-dire « existence d'une sorte de convention » entre les parties prenantes dans la relation d'accompagnement.

La structure d'accompagnement, l'accompagnant et l'accompagné doivent s'entendre sur des bases, une fois engagé dans le processus. Cette convention devrait mieux orienter le processus et le rendre efficace et efficient dans le temps.

Il est important que soit établi une sorte de contrat moral qui spécifie les objectifs, les moyens qui seront mis en place pour les atteindre, rôle spécifique de chacun des parties prenantes et un plan d'action comprenant un échéancier ; ce contrat permettrait permettre aux parties de gérer et de mieux structurer leur relation, tout en permettant une certaine flexibilité pour ajuster le tir en cours de route (Covin et Fisher, 1991 ; King et Eaton, 1999 ; Audet et al, 2004). Une fois la convention établie dès le départ, la coordination du comportement de chacune des parties prenantes devient aisée.

Audet et al. (2004), ont montré, à partir d'une étude exploratoire, que l'absence de convention met en mal le processus d'accompagnement.

En fait, en cas d'absence de convention, les objectifs ne sont pas précisés et compris de la même manière, le rôle de chaque acteur est imprécis ainsi que les attentes et les moyens à mobilier sont peu clairs.

2-1-1-3- Approche néo-institutionnelle

L'approche néo-institutionnelle est un courant transdisciplinaire constitué autour de la question d'institution. Médard (2003, p.106), défini l'institution comme « *un ensemble de règles durables, stables, abstraites et impersonnelles, cristallisées dans des lois, des traditions et des coutumes, et encastrées dans des dispositifs qui implantent et mettent en œuvre, par consentement et/ou la contrainte, des modes d'organisation des transactions* ».

Les économistes ont toujours considéré l'activité économique comme essentiellement transactionnelle. Ils appellent d'ailleurs à une coordination de ces transactions.

Ce qui pousse les acteurs à produire des règles, et des dispositifs de mise en œuvre effective de celles-ci. Il s'agit d'un mécanisme par lequel les processus sociaux, les obligations ou le présent en viennent à prendre un statut de règle dans la pensée et l'action sociale ou « aller de soi »

(Rojot, 1997). Dans cette perspective, les acteurs constituent un construit social endossé sur des règles préétablies. Le respect et l'application effective de ces règles offrent la légitimité aux acteurs.

2-1-1-4-1- Fondements néo-institutionnels

L'approche néo-institutionnelle s'intéresse à la relation entre l'organisation et son environnement. Elle considère l'environnement comme contraignant.

En effet, l'environnement produit des règles qui sont parfois abstraites auxquelles l'organisation finit par se soumettre, lorsqu'elle perçoit la réalité afin de donner un sens à ses actions.

Elle est composée d'éléments matériels et immatériels. Elle repose sur trois piliers :

- Le pilier régulateur : Il fait référence à un ensemble de règlementations et de sanctions légales qui contraint le comportement des acteurs. (DiMaggio, 1991, Hoffman, 1999, DiMaggio et Powel, 1983, Brulé, 2007)
- Le pilier normatif : Il s'agit d'un système de valeur et de règles professionnelles (normes) standard dont le respect constitue une attente professionnelle (Hoffman, 1999, Brulé, 2007)
- Le pilier culturo-cognitif : Il s'agit des conceptions, des règles, les symboles et les structures culturelles guidant la compréhension des acteurs de la réalité. La manière de donner un sens aux phénomènes auxquels les acteurs sont confrontés (Berger et Luckman, 2003 ; Scott, 1995

Elle considère les organisations comme un système d'activité coordonnées et contrôlées et surtout baignantes dans un environnement fortement institutionnalisé (Meyer et Rowan, 1977 ; Rojot, 1997). En effet, toute nouvelle organisation est contrainte d'adopter les procédés déjà établis indépendamment de ses besoins et contraintes spécifiques. Ainsi, l'adoption des règles préétablies et son application effective augmentent la légitimité de celle-ci.

2-1-1-4-2- L'approche néo-institutionnelle dans l'accompagnement entrepreneurial

La complexité du phénomène entrepreneurial s'est avérée. Plusieurs études ont montré que l'une des difficultés de l'initiative privée est la maitrise des rouages de l'environnement institutionnel avec lequel l'entrepreneur et son entreprise devront composer.

La nouvelle entreprise devra baigner dans une sorte de réseau relationnel avec les parties prenantes dont seuls leurs soutiens (en termes d'acception dans le tissu social) lui garantissent

ses chances de réussite. Pour ce faire, l'entrepreneur doit être loyal vis-à-vis de ses parties prenantes.

Dans ce cas, il doit se doter de ressources entrepreneuriales. Brulé (2007) a montré l'impact des ressources entrepreneuriales sur la conduite institutionnelle. En effet, l'étude portée sur 32 cas d'entrepreneurs du secteur agricole des OGM, a montré que la détention de ressources entrepreneuriales (capacité de s'informer en temps réel, capacité à mobiliser les ressources matérielles et financières) ouvre les chances de succès de l'entrepreneur.

Les ressources entrepreneuriales, permettent à l'entrepreneur non seulement d'avoir un avantage concurrentiel, mais aussi d'influencer voir modifier les règles de jeu.

Ben-Slimane et Léca (2012) dans leur analyse sur les dernières avancées de la théorie néo-institutionnelle ont montré qu'en plus de mettre en évidence le schéma d'un avantage concurrentiel, l'approche met en lumière les efforts et tentatives des organisations à changer les règles de jeu.

Pour Fallgatter (2004), le succès des nouvelles entreprises résulte de la maitrise des couts de transactions. Même, la maitrise des coûts de transaction ne conduit pas nécessairement à une démarche entrepreneuriale, cela peut tout de même aider le potentiel entrepreneur à mieux s'approprier les règles du jeu.

L'entrepreneur doit obtenir le soutien et l'acceptation des parties prenantes avec lesquelles il devra composer lui et son entreprise.

Le succès d'une jeune entreprise dépend directement de l'acceptation et du soutien de ces parties prenantes (Roessl et al., 2008).

Dans le champ de l'accompagnement entrepreneurial, il revient aux acteurs de maitriser les règles qui régissent les secteurs d'activités qu'elles soient écrites ou non, existantes sous forme de non-dit.

L'accompagnant et sa structure se doivent de permettre au porteur de projet de maitriser son champ d'action. Ce qui passe bien évidemment par l'acquisition de ressources entrepreneuriales potentielles. La maitrise des règles et leur appropriation par la jeune entreprise assurent en partie la survie ce celle-ci.

2-1-2- Recherches antérieures sur les facteurs de succès du processus d'accompagnement et propositions de recherche

L'accompagnement entrepreneurial est perçu comme un outil efficace au service non seulement des porteurs de projet, mais aussi pour les entreprises déjà créées.

La plupart des études réalisées sur le processus entrepreneurial retiennent l'influence des notions, expérience, apprentissage et compétence sur celui-ci. Ainsi, accompagné le jeune créateur, c'est lui permettre de raccourcir la courbe d'apprentissage et d'éviter les maintes erreurs du fait de son faible expérience (Audet et al, 2004). Le processus d'accompagnement permet au créateur de se forger des marges de manœuvre, d'être confiant et d'acquérir une certaine autonomie (Sammut, 2003).

Dans cette perspective l'accompagnement permet au créateur et son entreprise d'augmenter leur légitimité vis-à-vis des parties prenantes, d'accéder aux ressources et développer des compétences utiles à la concrétisation de leur affaire (Messeghem et Sammut, 2007, 2010 ; Meddeb et Lakhal, 2014). Toutefois, un processus d'accompagnement « porte fruit » lorsqu'il est fondé sur une relation de symbiose entre l'accompagnant et l'accompagné Sammut (2003). Plusieurs facteurs dans la littérature interviennent dans la relation d'accompagnement ; qui d'ailleurs permet de rendre compte de sa complexité.

Nous nous intéressons à présent aux facteurs qui sous-tendent influencer le succès d'un accompagnement au regard de la littérature basée sur des tests empiriques. Audet et al. (2004), travaillant sur le coaching perçu comme un accompagnement entrepreneurial, à partir d'une étude de nature qualitative, avancent quatre facteurs à prendre en compte pour la réussite d'un accompagnement.

Ce sont notamment la structure d'accompagnement, les caractéristiques de l'accompagnant, les caractéristiques de l'accompagné et la relation accompagnant/accompagné. Ces mêmes facteurs ont fait l'objet d'investigation en contexte Tunisien par Meddeb et Lakhal (2014), dans une démarche similaire.

Ces études permettent, certes, d'explorer les variables susceptibles d'influencer le processus d'accompagnement, mais elles restent limitées du fait non seulement de la faible taille de l'échantillon, mais aussi leurs études ignorent le volet environnemental du processus d'accompagnement. Ce qui revient à considérer cette relation comme statique.

Pourtant lorsque l'on jette un regard sur la modélisation de la relation d'accompagnement fait par Levy-Tadjine (2004), on constate qu'elle est assez complexe.

Toutefois, les études sur les variables influençant la réussite d'un accompagnement sont relativement rares (Meddeb et Lakhal (2014).

Nous allons d'abord nous appuyer sur les variables citées par la littérature existante et ensuite explorer le terrain pour la prise en compte de l'environnement de l'entrepreneur. Les facteurs vont d'abord être traités de façon séparée et ensuite nous ferons une synthèse des travaux empiriques existant, nous permettant de cerner en partie nos variables.

2-1-2-1- La structure d'accompagnement

La qualification des intervenants, la rapidité des réponses aux créateurs, la connaissance et l'exhaustivité des mesures financières, fiscales, juridiques disponibles et la faculté à savoir diriger le porteur de projet vers les ressources informationnelles doivent être privilégiées dans toute politique d'accompagnement (Sammut et al, 2003).

Dans cette perspective la sélection des intervenants doit respecter un certain nombre de qualités pour répondre aux besoins exigeant des entrepreneurs et des parties prenantes. La structure d'accompagnement est indexée dans ce processus comme responsable de la sélection de bon accompagnant en fonction des besoins de l'entrepreneur (Sammut et al, 2003 ; Sammut, 2003 ; Audet et al, 2004 ; Meddeb et Lakhal, 2014). La responsabilité de sélection du « bon coach » revient à l'organisme qui chapeaute la relation Audet et Couteret, 2012).

Elle doit développer les outils, des méthodologies ou des modes d'interactions et des modes relationnels pour mieux accompagner les entrepreneurs d'autant puisque chacun de ceux-ci possède un profil qui lui est propre.

L'accompagnement doit tenir compte du type d'entrepreneur, de ses besoins, de son expérience, de son contexte personnel et professionnel, de ses objectifs, même de ses choix de vie. Dans cette perspective la structure d'accompagnement constitue l'un des facteurs clés de succès de l'accompagnement entrepreneurial dans la mesure où elle est la première responsable du recrutement des accompagnants, de la définition des modes d'intervention, du développement des méthodes et du suivi et évaluation de l'intervention (Audet et al, 2004 ; 2006 ; Nakara et Fayolle, 2012 ; Messeghem et al., 2013 ; Bakkali et al., 2013).

Dans cette perspective, nous proposons :

Proposition1 : La structure d'accompagnement influence significativement l'accompagnement entrepreneurial

2-1-2-2- Les caractéristiques de l'accompagnant

L'accès à l'information est le premier maillon d'une chaîne longue parfois cassante dans la mesure où l'information permet au créateur de construire/développer son projet sur des fondements fiables. Cependant, cette quête de l'information de qualité peut se raccourcir avec l'intervention d'expériences étrangères. La mission de l'accompagnant consiste, donc à initier un processus d'interaction pour impulser d'abord chez le créateur, puis dans l'organisation qu'il dirige son processus d'évolution Sammut et al. (2003).

Selon Bayad et al. (2010), le dirigeant se fait sa propre idée de la nature du problème au départ. Ce faisant, la réussite de l'intervention du conseil sera fortement dépendante de la capacité de l'intervenant à identifier les motivations du dirigeant et à moduler une proposition conforme aux attentes de celui-ci.

Dans cette perspective, certaines caractéristiques telles que défendues par la littérature sont susceptibles d'impacter le succès d'un accompagnement entrepreneurial.

Audet et al. (2004, 2006), ont révélé, à partir de deux études de nature qualitative l'influence significative des caractéristiques de l'accompagnant sur l'accompagnement entrepreneurial.

En effet, leurs études considèrent la capacité d'écoute, une bonne dose d'empathie, la familiarisation avec le terrain de l'intervention et l'habilité, sont des éléments essentiels à prendre en compte chez l'accompagnant pour le succès d'un accompagnement entrepreneurial.

En fait, les cas étudiés ont montré que le dirigeant commence à se distancier dès qu'il a l'impression que son accompagnant ne le comprend plus.

Selon Bakkali et al. (2013), la capacité de l'accompagnant à susciter chez le créateur de l'émotion, une envie de rentrer dans le processus d'apprentissage détermine le degré d'engagement de celui-ci. Lorsque cette envie est partagée, les deux parties participent activement à l'échange. La qualité de l'écoute, l'attention et la confiance réciproque en sont les déterminants.

Nakara et Fayolle (2012), ont exploré la question de l'adéquation entre les pratiques d'accompagnement et les besoins des entrepreneurs, appliqués aux cas des entrepreneurs par nécessité. Leur étude invite, les accompagnateurs à prendre en compte les dimensions psychologiques et humaines.

Dans le processus d'accompagnement, la dimension technique à elle seule ne semble pas être pertinente. L'accompagnement ne doit pas être restreint à l'unique transfert de compétences techniques (p.242).

Dans cette perspective, les accompagnateurs doivent adapter leurs conseils au profil des entrepreneurs (p.241) comme le souligne Audet et al. (2004), Meddeb et Lakhal (2014).

L'étude réalisée par St-Jean et Metrano-Méda (2013) sur le lien entre la formation du mentor en tant qu'accompagnateur et la qualité de l'accompagnement indique l'impact de celui-ci sur l'accompagnement entrepreneurial. En effet, les résultats de leur étude montrent que la formation du mentor et sa carrière entrepreneuriale influencent positivement la qualité de l'accompagnement. En fait, le fait de suivre une formation permettrait au mentor de comprendre la relation idéale à adopter dans le processus d'accompagnement.

Contrairement à l'expérience de mentorat qui impacte négativement la qualité de l'accompagnement entrepreneurial.

En reprenant la définition de Bares et Persson (2009), du coaching on s'aperçoit que, des qualités de l'accompagnant, dépend le succès du processus. Selon eux, le coaching est un processus qui libère le potentiel d'un individu ou d'une équipe pour lui permettre d'atteindre ses objectifs (p.4).

Ainsi, le potentiel de l'accompagnant constitue un stimulant efficace de celui de l'entrepreneur ; par conséquent favorise le succès du processus d'autonomisation de celui-ci. Il est l'une des conditions de succès dans les premières années de vie de l'organisation impulsée (p.19).

Lejeune et Derriennic (1996) dans leur étude sur l'accompagnement des projets de jeunes en Afrique, indiquent que l'accompagnant doit se montrer capable, de mettre en confiance le jeune, de l'écouter pour cerner son besoin réel, de l'entrainement à la vie pour réussir sa mission.

De ce qui précède, nous proposons :

<u>Proposition2</u> : Les caractéristiques de l'accompagnant influencent significativement l'accompagnement entrepreneurial

2-1-2-3- Les caractéristiques de l'accompagné

Il semble que certaines caractéristiques ont une influence significative sur le succès d'accompagnement entrepreneurial. La nature du projet et les caractéristiques du porteur de projet conditionnent le succès de l'accompagnement (Messeghem et al, 2013). L'entrepreneur accompagné doit accepter de s'ouvrir au coach.

De ce fait il doit reconnaitre qu'il a besoin d'aide, garder confiance en capacité du coach de l'accompagner dans son processus d'apprentissage (Audet et Courteret, 2012). Ils avancent que, plus la situation financière de l'entrepreneur est fragile, mieux il est ouvert à processus d'accompagnement.

Cette influence a été signalée par Audet et al. (2004) et Audet et Courteret (2006).

En effet, au terme de ces deux études de nature qualitatives, un entrepreneur réceptif, ouvert au changement, engagé dans la relation d'accompagnement et respecte celle-ci, permet à un accompagnement entrepreneurial de « porter fruit ». Dans les deux cas précis étudiés les entrepreneurs se disaient ouvert au changement, mais leur comportement était plutôt rigide. Ils ne respectaient pas souvent les rencontres ; cela n'a pas permis un franc succès de l'intervention.

Pour Lejeune et Derriennic (1996), dans leur étude sur l'accompagnement des projets de jeunes en Afrique, l'implication et la responsabilité de l'accompagné constituent l'une des clés de voûte du succès du processus d'accompagnement.

De ce qui précède, nous proposons :

Proposition3 : Les caractéristiques de l'accompagné influencent significativement l'accompagnement entrepreneurial

2-1-2-4- La relation accompagnant/accompagné

La relation d'accompagnement est perçue comme profitable aux deux parties mises en relation. Elle doit permettre à l'entrepreneur de disposer de ressources et connaissances. L'accompagnateur et sa structure, quant à eux, sont satisfaits de contribuer au développement et à la pérennité d'une entreprise créatrice de richesses.

Cependant, cette relation serait complexe lorsqu'on s'en tient aux différents résultats issus des études empiriques. L'accompagnant est perçu parfois par le créateur comme un intervenant apportant le remède tout fait. Pourtant, pour l'accompagnement a pour objectif de rendre le créateur autonome et non substituer l'accompagnant au créateur (Leger-Jarniou, 2005).

Selon Sammut et al (2003), l'entrepreneur n'est souvent prêt à entendre que sa propre perspective d'évolution réappropriée au cours du processus d'accompagnement.

Cette situation se traduit parfois en crise à plus ou moins long terme.

Les ordres de jugement de l'accompagnateur peuvent entrer en conflit avec le positionnement de l'entrepreneur (Levy-Tadjne, 2009).

Il doit exister une sorte de communication orale entre les deux acteurs susceptibles de faire naitre chez l'entrepreneur une nouvelle représentation de son problème, tout en lui fournissant un compagnon de route et un évaluateur (Audet et Courteret, 2012).

Dans cette perspective, la relation de l'accompagnement qui est essentiellement transformation, apprentissage et transmission de connaissance doit intégrer le couple écoute-dialogue mutuel entre les deux parties.

Pour Fillol (2006, p.7), le dialogue et l'écoute assure de façon conjointe, une meilleure transmission de connaissance. Ainsi, une sorte d'échange interindividuelle entre les parties devient favorable au développement de l'apprentissage.

Les deux parties doivent favoriser, voire développer le dialogue gage de succès de l'apprentissage à boucle double (apprentissage par le partage de connaissance).

Les études de nature qualitatives d'Audet et al. (2004, 2006), ont permis d'avancer le rôle prépondérant de la relation accompagnant/accompagné dans l'accompagnement entrepreneurial.

En effet, au terme de leur étude, la communication orale, l'existence d'une sorte de contrat moral et son respect par les deux parties sont essentiels dans la relation d'accompagnement. Ainsi l'accompagnant doit favoriser l'apprentissage dans l'action en s'engageant dans une démarche heuristique (essais-erreur) ou mimétique (récit d'expérience du coach).

Cependant l'étude qualitative de Meddeb et Lakhal (2014) porté sur 15 cas dont 09 entrepreneurs accompagnés et 06 experts accompagnant a montré que la relation accompagnant-accompagné n'est pas déterminante dans le succès du processus d'accompagnement. Dans cette perspective, nous proposons :

Proposition 4 : La relation accompagnant/accompagné influence significativement l'accompagnement entrepreneurial.

2-1-2-5- Les conditions de l'accompagnement

Les conditions de l'accompagnement constituent une variable très importante dans le processus d'accompagnement.

En effet une idée d'affaire innovante, un projet ayant une visée collective, la disponibilité des parties prenantes, des partenaires de qualité, le raccourcissement des procédures administratives, l'accès aux informations au bon moment, un formateur multidisciplinaire constitue un gage de succès du processus d'accompagnement (Meddeb et Lakhal, 2014).

Ces conditions seraient pertinentes pour le succès du processus d'accompagnement.

Proposition 5 : Les conditions de l'accompagnement influencent significativement l'accompagnement entrepreneurial.

2-2-5- Perception du succès du processus d'accompagnement entrepreneurial

Il est jusque-là difficile de répondre à la question du succès d'un accompagnement entrepreneurial.

En effet, non seulement les auteurs ne semblent pas s'accorder sur des critères uniques d'évaluation, mais aussi la question est soumise à la subjectivité des parties prenantes engagées dans la relation. Meddeb et Lakhal (2014), proposent, pour répondre à cette question, qu'il faut extraire les différentes perceptions des parties en jeu dont principalement ; les accompagnants, les accompagnés et les structures d'accompagnement.

Ainsi, dans leur étude, ils ont proposé les variables “solutions efficaces, la pérennité post-structure, la satisfaction des parties prenantes, la création effective, le succès relationnel, le succès comptable et le succès managérial” pour mesurer l’efficacité du processus d’accompagnement.

Messeghem et Sammut (2007), Sammut (2003), considèrent qu’un accompagnement a porté fruit lorsqu’il a permis au porteur de projet et son entreprise de s’insérer dans de réseaux, la création de liens d’affaires, le transfert effectif de connaissance et d’accroitre sa légitimité vis-à-vis de son environnement.

Grossetti et Barthe (2010), proposent une analyse centrée sur l’entreprise accompagnée.

Pour eux, trois situations permettent après deux années d’exercice de voir l’impact de l’accompagnement : une situation mieux que prévue, une situation pareille comme elle a été prévue et en difficulté ou cas d’échec.

L’étude d’Audet et Courteret (2012) sur le “coaching entrepreneurial” met en avant trois dimensions pour mesurer l’impact du processus. Il s’agit de l’ampleur des changements chez l’entrepreneur coaché en termes de comportements, d’attitudes ou de connaissances, le degré d’atteinte des objectifs que les parties prenantes se sont fixés, le degré de satisfaction des parties impliquées dans la relation. Il s’adresse à l’accompagnement proprement-dit c'est-à-dire de l’idée d’affaire à la réalisation effective et le suivi.

Pour Dokou (2001), le processus d’accompagnement est performant lorsqu’il augmente les chances de survie de la jeune entreprise à travers des conseils judicieux aux entrepreneurs et le soutien à la fois financier, commercial et stratégique.

Dans son analyse, il s’adresse uniquement aux entreprises déjà créées à travers l’identification des facteurs essentiels, selon lui, qui permettra s’ils sont pris en compte, au processus d’accompagnement d’être plus efficace.

De ce fait, il ne se préoccupe pas de la question de création effective. On a affaire dans ce cas à un modèle d’accompagnement post-création.

Lorsqu’on se réfère, à la définition de l’accompagnement entrepreneurial de Leger-Jarniou[43] (2008), on dira que le processus d’accompagnement est efficace dès qu’il a permis la création effective de l’entreprise. On pourrait dans ce cas évaluer son efficacité en termes du nombre de créations.

[43] Pour Leger-Jarniou (2008), l’accompagnement est un ensemble de prestations techniques pour atteindre un but qui est la création d’une entreprise.

Paturel (2000), propose trois indicateurs pour mesurer le succès d'un processus d'accompagnement. Il s'agit de :

- L'efficacité du réseau : elle prend en compte le résultat atteint et la pérennité de l'entreprise accompagnée
- L'efficience du réseau : elle s'apprécie par la rapidité et la facilité d'accès des entrepreneurs aux ressources misent à leur disposition
- L'effectivité du réseau : elle est mesurée par le degré de satisfaction des parties impliquées dans l'intervention de l'accompagnement.

L'étude de Bakkali et al. (2013), sur la performance des incubateurs propose plusieurs indicateurs. Il s'agit notamment de :

- Le développement des compétences de l'entrepreneur
- Le taux de pérennité des entreprises créées
- Le taux de satisfaction des incubés et le maintien de la relation d'accompagnement
- La maitrise de la législation liée à la création d'entreprise
- mise en relation avec des acteurs du réseau d'aide
- animation active de l'incubation
- apport de réponses sur mesure aux problématiques des incubés »,
- respect de la confidentialité
- adaptation de l'incubation à l'avancement des projets
- l'apprentissage-innovation en termes de « capital humain », le « capital informationnel / relationnel » et le « capital organisationnel ».

2-1-2-2- La quadrilogie du succès

Notre ambition est d'étudier les principaux déterminants à prendre en compte pour réussir un processus d'accompagnement. Dans cette perspective, il nous importe de donner notre avis sur la notion de succès d'un processus d'accompagnement au regard des différentes opinions diverses et riches d'enseignements exprimées dans la littérature ; révélant ainsi le caractère ambigüe de la notion. La position des auteurs sur cette question dépend, en effet, des objectifs poursuivis. En reprenant, le travail de Paturel (2000), auquel nous ajoutons, celui de Mione (2006), nous postulons qu'un processus d'accompagnement a réussi lorsqu'il a été « efficace », « efficient », « effectif » et « affectif ».

2-1-2-2-1- Un processus « efficace »

L'efficacité du processus d'accompagnement se réfère à l'atteinte des objectifs préalablement fixés. En effet, tout processus d'accompagnement doit répondre à la double problématique de création effective et de pérennisation.

Dans cette perspective, on dira qu'une structure est efficace lorsqu'elle permet la création d'un nombre important d'entreprises pérennes. Au terme de tout processus, l'efficacité se mesure donc, en comparant les objectifs de départ aux réalisations. Toutefois, la définition des objectifs doit se faire avec les entrepreneurs en prenant en compte la vision stratégique et opérationnelle qu'ils ont de leur entreprise. Ce qui nécessite un compromis pour éviter des perceptions différentes des objectifs poursuivis et les moyens à mobiliser.

2-1-2-2-2- Un processus « efficient »

Un processus d'accompagnement efficient est celui qui offre de meilleures conditions d'accompagnement. Il se traduit par l'accès facile, rapide et à moindre coût des entrepreneurs aux ressources dont ils ont besoin. Selon Vaesken et al. (2007), Chabaud et al. (2006), pour accompagner le créateur, il faut être en mesure de lui apporter des réponses à ses questions, mais aussi de lui offrir des horizons du possible qui dépassent sa vision. Dans le cadre de notre travail, l'efficience constitue un indicateur de mesure du succès du processus d'accompagnement.

2-1-2-2-3- Un processus « affectif »

L'affectivité de l'accompagnement constitue un indicateur clé du succès du processus d'accompagnement. Selon Valéau (2006), au-delà de l'aspect technique dans le processus d'accompagnement, l'accompagnateur doit composer avec les contingences de l'entrepreneur. Dans ce cas, il doit lui apporter un soutien psychologique de sorte à atténuer le doute[44] qui peut l'emporter et mettre en difficulté la relation. Ainsi, la dimension affective traduit par son caractère amical, constitue un indicateur de mesure du succès du processus d'accompagnement. Khiari et al. (2011), dans leur étude exploratoire basée sur la cartographie cognitive, sur les représentations des dirigeants sur la performance de leur jeune entreprise technologique innovante (JETI), montre que la valorisation financière n'est pas l'objectif premier de tous les dirigeants. D'autres optent pour une valorisation patrimoniale.

[44]Au cours des périodes de doute les entrepreneurs sont surmenés, découragés parfois déprimés, perdent le recule et perçoivent les difficultés de l'entreprise de façon exacerbée. Il revient à l'accompagnant de les soutenir, le temps qu'ils retrouvent leur motivation et leur persévérance entrepreneuriale (Valéau, 2006 p.31)

En effet, du fait de l'affection qui les lie à leur entreprise, ils excluent les capitaux extérieurs pour évoluer de leurs propres ailes afin de voir l'entreprise évoluée à sa guise. Le plus important pour eux est de pouvoir transmettre le patrimoine à une génération future.
Dans cette perspective, les accompagnants doivent maitriser les réels besoins des entrepreneurs pour mieux les accompagner. Ainsi, l'affectivité constitue un élément du succès du processus d'accompagnement dans la mesure où l'accompagnateur doit parvenir à comprendre et épouser la représentation que se fait l'entrepreneur de la performance de son entreprise. Ce qui nous conduit à considérer, dans le cadre de ce travail, qu'un processus d'accompagnement a connu succès lorsqu'il a été affectif.

2-1-2-2-4- Un processus « effectif »

L'autre indicateur important de mesure du processus d'accompagnement est son effectivité.
En effet, un processus est effectif lorsque l'ensemble des parties prenantes impliquées est satisfait. Elle implique la pertinence des moyens mobilisés par chacun des parties prenantes, au cours des différentes phases du processus d'accompagnement. La littérature montre que le concept de succès reste difficile à définir.
Toutefois, les notions d'efficacité (atteinte des objectifs préalablement fixés), d'efficience (les résultats de l'accompagnement comparés aux moyens mobilisés par chacune des parties), l'affectivité (la capacité à « se mettre dans la peau de l'autre » et l'effectivité (la satisfaction de parties engagées).

Nous venons, d'abord, d'étudier les approches théoriques explicatives encadrant le processus d'accompagnement entrepreneurial. Il s'agit de l'approche effectuale, l'approche conventionnelle et l'approche néo-institutionnelle.
Nous avons montré que la complexité de la relation accompagné/accompagnant est souvent source de tension. Une sorte de contrat moral constitue un gage de succès du processus d'accompagnement des porteurs et leurs projets. L'accompagnement regroupe deux éléments distincts et indissociables : le porteur et le projet. Ensuite, nous avons mis en évidence à travers la littérature, l'influence des caractéristiques de l'accompagnant, de l'accompagné, de la structure d'accompagnement et surtout des conditions sur le processus. Ce qui d'ailleurs nous a permis d'avancer des propositions.
Ces dernières seront vérifiées dans la deuxième partie de notre travail à l'aide d'une méthodologie qualitative qualitative. Enfin, nous avons délimité le concept de succès d'accompagnement. Nous avons montré que le succès dépend de la perception des actions et des objectifs de départ.

SECTION 2 : LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La complexité du phénomène d'accompagnement ne permet pas un traitement rapide des questions de facteurs déterminants du succès de l'intervention des structures. Il faut nécessairement prendre le temps de mettre en évidence les caractéristiques des parties prenantes directes, les causes des agissements des uns et leurs effets directs sur le résultat escompté. Il s'agit d'identifier les principaux facteurs contribuant au succès ou non du processus d'accompagnement entrepreneurial. Par conséquent, nous proposons une étude qualitative auprès, des accompagnés, des accompagnants et des responsables de programme. Dans cette section, nous exposons notre méthodologie. Nous exposons d'abord les raisons du choix de la stratégie de recherche, notre démarche d'accès au terrain (1), la stratégie de collecte et de traitement des données qualitatives (2).

2-2-1- : Stratégie de la recherche qualitative

Le choix d'une stratégie de recherche n'est pas sans difficulté. La volonté quantitativiste laisse de côté la compréhension du phénomène dans toute sa complexité et sa contingence.

Pour certains chercheurs, la stratégie quantitative est simpliste et ne permet en aucun moment de connaitre en profondeur le phénomène étudié. Elle se concentre sur une large population de cas, ignorant le détail que présentent chacun des cas dans leur diversité. La complexité et la contingence que présente le phénomène ne sont pas prises en compte. Ce postulat se préoccupe plus de la généralisation des résultats, ignorant quasiment la réalité du terrain.

Quant à la volonté qualitativiste, elle se confronte à un défaut de généralisation de résultats à d'autres cas. Alors que, pour certains chercheurs ces approches sont complémentaires d'autres considèrent qu'il existe une frontière remarquable entre ces deux approches.

Pour certains chercheurs, les sciences de gestion doivent mobiliser les stratégies de recherche des sciences sociales lorsque la recherche s'adresse à l'étude d'un processus (Fâcheux, 1996 ; Giauque et Guenette, 2007). Dans ce cas, le chercheur, en sciences de gestion, doit mobiliser des méthodologies d'approche du terrain, d'analyse des données et d'élaboration des résultats, de nature essentiellement qualitative, nécessitant un accès aux acteurs et aux pratiques (Vernazobres, 2009).

Dans le champ de l'entrepreneuriat, alors que Saporta (2003) dans un des éditoriaux de la revue de l'entrepreneuriat, proposait « de recourir davantage que par le passé aux méthodologies quantitatives classiques et, plus précisément, à celles s'inspirant de la démarche empirico

déductive », Fayolle (2003) pour sa part soutenait une démarche qualitative et une perspective paradigmatique plutôt constructiviste pour étudier le phénomène entrepreneurial.

Dans cette section nous allons présenter les raisons qui ont motivées le choix d'une étude qualitative. Toutefois, le choix d'une approche qualitative ne signifie pas pour nous un rejet de l'approche quantitative. En effet, nous considérons qu'une étude basée sur un échantillon plus large serait plus intéressante dans la mesure qu'elle permettrait une validation externe de certaines propositions.

2-2-1-1- La démarche scientifique adoptée

La démarche, design ou canevas de la recherche (Gavard-Perret et al. 2012) permet de relater la mise en lien entre le terrain et son explication théorique (Miles et Huberman, 2003, p.39 ; Chatelin, 2005, p.21).

2-2-1-1-1- Le positionnement épistémologique

En tant qu'essence d'une recherche scientifique (Chatelin, 2005), l'épistémologie, s'attèle à répondre à trois questions fondamentales : qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle élaborée ? Comment justifier le caractère valable d'une connaissance ? La finalité d'une recherche étant de produire de la connaissance, il revient au chercheur de s'interroger sur ces différentes questions (Gavard-Perret et al. 2012). Cette affirmation relate le caractère indispensable d'une réflexion épistémologique dans une étude à vocation scientifique. Pourtant, les spécialistes en la matière la présentent comme un phénomène complexe. De ce fait, réfléchir sur l'épistémologie est un exercice fortement risqué et difficile. Néanmoins, elle devrait favoriser la recherche, lorsqu'il ne s'agit pas de s'aventurer dans l'histoire ou la philosophie des sciences qui est une affaire de spécialistes. (Verstraete, 2001), indique que l''aventure épistémologique dépend, de l'usage qui en sera fait.

Nous essayons de répondre aux questions que pose l'épistémologie. Ce qui nous amène évidemment à justifier notre positionnement épistémologique au regard de ses paradigmes que mobilisent d'ailleurs les recherches en sciences de gestion. N'da (2015, p.118), considère le paradigme comme un moyen de connaissance et d'analyse des phénomènes sociaux. De ce fait, du paradigme dépend le choix de la stratégie de vérification et le choix des instruments de collecte de données qui servent à la vérification empirique des théories.

Après nos investigations, nous apercevons trois principaux paradigmes épistémologiques dominant la recherche en sciences de gestion : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme.

Le paradigme épistémologique ***positiviste*** a pour finalité de vérifier, réfuter ou confirmer de façon objective les hypothèses déterministes. Selon ce postulat, la réalité a une essence propre, elle existe en dehors des contingences de sa connaissance, elle est indépendante de son observation et des descriptions humaines que l'on peut en faire. Cette essence peut être qualifiée de déterministe, en ce que l'objet de la connaissance est régi par des règles et lois stables et généralisables qu'il convient d'observer, de décrire, d'expliquer (Thierard et al, 2014 : p.22).

Le postulat ***interprétativiste,*** défend la nature intentionnelle et finalisée de l'activité humaine ainsi que le caractère interactionnel, discursif et processuel des pratiques sociales.

L'approche est essentiellement compréhensive, mieux à même de saisir la nature construite des phénomènes sociaux.

Ces méthodologies visent en priorité à comprendre le sens plutôt qu'à expliquer la fréquence et à saisir comment le sens se construit dans et par les interactions, les pratiques et les discours. Ainsi, inscrire une recherche dans un postulat interprétativiste, c'est considéré que la réalité objective intersubjective d'une situation dépend des interprétations des expériences que les différents sujets ont de la situation (Gavard-Perret et al, 2012).

Le paradigme épistémologique ***constructiviste*** considère qu'il n'existe pas une réalité qu'il est possible d'appréhender, mais plutôt une multitude de réalités qui sont fruits de constructions mentales individuelles ou collectives et qui sont susceptibles d'évoluer avec le temps et dans l'espace. L'idée du constructivisme est que les faits étudiés sont construits par les interprétations du chercheur et des acteurs, et que d'autres chercheurs et d'autres acteurs auraient pu les construire différemment (Dumez, 2010, p.7).

N'da (2015) postule qu'au sens de la pensée constructivisme, *la plupart des comportements, des attitudes et réactions sociales (...) ne tombent pas du ciel, ne sont pas des données immédiates naturelles, ils sont le fruit de notre inscription particulière du jeu social, le résultat de notre appartenance à un champ ou domaine d'activité, ils sont construits par et notre place dans le théâtre social de la vie (p.116)*.

Dans cette perspective, le postulat constructiviste se traduit par un rejet partiel ou total de toute démarche à caractère déductive considérant que les phénomènes sont donnés.

Notre recherche s'intéresse à l'accompagnement entrepreneurial au sein des structures d'accompagnement destiné à la création d'entreprise *ex-nilo*[45] au sens de Bruyat (1993).

Les directeurs des structures ou responsables de programme, les accompagnants qu'ils sélectionnent et les entrepreneurs accompagnés, sont nos informateurs.

[45] Il s'agit des cas de création effective d'entreprise. Les cas de repreneurs ne sont pas pris en compte.

Notre vocation étant de comprendre et décrire la réalité, le paradigme interprétativisme convient mieux à notre champ d'investigation. La réalité étant considérée comme une résultante des actions des acteurs notamment les principaux intervenants dans le processus d'accompagnement. Les résultats de notre étude proviennent des interactions entre nos informateurs et nous-même en tant que chercheur.

Il s'agit pour nous de comprendre la réalité à partir des modèles, formes d'accompagnement existant dans la littérature ainsi que les caractéristiques des acteurs directs des processus d'accompagnement. En d'autres termes, nous essayons de mettre en évidence les fondamentaux du succès du processus d'accompagnement entrepreneurial en contexte ivoirien.

2-2-1-1-2- Choix méthodologique

Toute recherche à caractère scientifique doit adopter un positionnement méthodologique soit déductif, soit inductif, soit abductif, pour réaliser sa recherche qui peut être de nature quantitative ou qualitative.

Le premier, consiste à tirer une conséquence à partir d'une règle générale et d'une observation empirique. Au sens des « déductivistes », les observations empiriques sont une représentation partielle et impure de principes théoriques sous-jacents.

Les chercheurs qui inscrivent leur recherche dans ce postulat se doivent d'amasser un important nombre de cas, sur lesquels, ils appliquent des outils statistiques adéquats afin d'obtenir des résultats significatifs.

Le but ultime étant de tester des hypothèses qui sont issues de théories. Dans ce postulat, les idées sont défendues ou réfutées grâce à un dialogue entre elles et les faits.

En effet, les variables sont assez spécifiées, la population bien définie, le discours portent sur le traitement de données et les statistiques constituent le point focal de l'analyse tout au long du processus de recherche.

Gavard-Perret et al. (2012), précise que : « *la déduction ne consiste pas à déduire si les évènements qui seront à observer, mais à examiner si les mécanismes générateurs imaginés permettent bien d'expliquer l'ensemble des événements observés, y compris les nouveaux événements apparaissant au fil de l'étude » (p.34).* Dans ces cas, l'observation empirique permet de vérifier les connaissances existantes en se servant de théories comme point de départ. La déduction permet de générer des conséquences

Le second consiste à trouver une règle générale qui pourrait rendre compte de la conséquence, si l'observation était vraie.

Le travail inductif invite à rechercher et à analyser diverses informations « terrain » dans le but de faire apparaitre des implications régulières ou non, des cycles, des constantes et, éventuellement, de nouvelles règles pouvant enrichir la théorie (Paturel, 2004 p.51). Il affirme l'existence des entités distinctes qu'il faut comprendre dans leur globalité et leur complexité. Pour percer la complexité et la contingence, il faut étudier un nombre limité de cas. Ainsi, chaque entité est choisie à dessein pour ses particularités et constitue le point de départ de l'analyse. Et les faits se reconstituent à travers un dialogue entre eux et les idées. Les inférences logiques sont réalisées sur la base de la répétition et de la similitude (Gavard-Perret et al., 2012, p.34). Dans ce cas, la connaissance est produite à partir d'une observation empirique.

Le troisième quant à lui, consiste à élaborer une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence c'est-à-dire qui permette de retrouver la conséquence si la règle générale était vraie.

Selon Koening (1993), c'est l'opération qui n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient de tester et de discuter.

Pour Gavart-Perret et al. (2012), il vise à identifier les causes plausibles des phénomènes observés, en mobilisant la totalité des informations dont on dispose, même si elles sont hétérogènes.

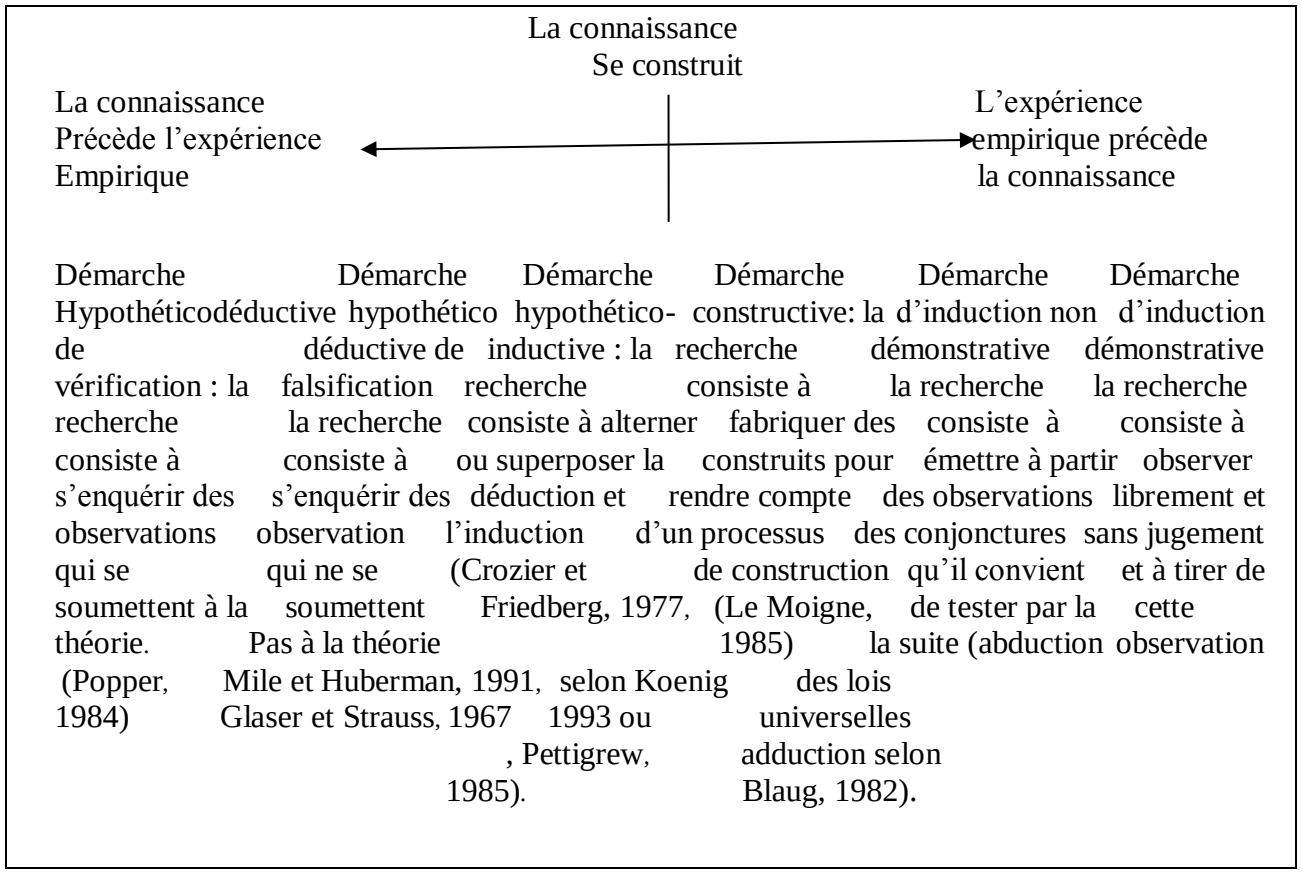
Cette méthode impose une comparaison continuelle des données empiriques obtenues afin de soutenir l'élaboration de conjectures (p.34). Ainsi, la connaissance est construite à partir d'une interaction entre la théorie et l'observation empirique

On associe, aux recherches quantitatives les démarches déductives ou inductives et aux recherches de type qualitatives, les démarches abductives.

Mais, selon, (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999), toutes les combinaisons sont possibles. Pour eux des outils quantitatifs peuvent être mobilisés pour les études constructives ou interprétatives, au sein des démarches inductives où la réalité est subjective voire construite ; des outils qualitatifs sont mobilisables pour les recherches positivistes.

Leur travail met en évidence la relation entre la théorie et l'observation empirique dans une perspective de construction de connaissance.

Figure 10: La relation entre la théorie et les observations empiriques



Source : Mbengué et Vandangeon-Derumez, 1999

L'exploration et le test constituent, selon Charreire-Petit et Durieux (2007), les deux grandes voient de recherche en management. La première consiste à « *découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement pour servir deux grands objectifs : la recherche de l'explication (et la prévision) et la recherche de la compréhension permettant ainsi de faire avancer la connaissance* ». (p.59). Pour Masmoudi (2007), explorer, c'est « construire *de nouvelles propositions théoriques, dont l'intérêt réside, non dans leur caractère généralisable, mais leur dimension novatrice* » (p.35).

La seconde, quant à elle, cherche à confronter à la réalité du terrain un objet théorique, une méthodologie, une hypothèse en vue de « *produire une explication par l'évaluation de la pertinence d'hypothèse, d'un modèle ou d'une théorie dans un but d'explication* » (Charreire-Petit et Durieux, 2007, p.59). Dans la logique de test, le chercheur part d'élaborations théoriques qui vont être mises à l'épreuve des données empiriques (Masmoudi, 2007, p.35).

Après nos investigations, aux recherches de type exploratoire, on associe la démarche inductive et abductive, aux tests on associe la déduction. Dans la présente étude, notre finalité est l'exploration.

Le point de départ de notre recherche étant de comprendre et d'expliquer ce phénomène, nous procédons par exploration afin de découvrir, de nouvelles réalités. Notre principale ambition est de découvrir les facteurs contextuels susceptibles d'influencer le processus d'accompagnement entrepreneurial.

De ce fait, nous nous sommes appuyés sur les travaux existants sur le phénomène en vue de faire d'autres propositions pouvant faire l'objet de test. Cette démarche convient mieux à notre étude dans la mesure où nous pensons en même temps que Paturel (2004, p.63) que le champ de l'accompagnement, de façon générale n'a pas été assez investigué et particulièrement le cas de a Côte d'Ivoire ; d'où l'importance d'une analyse qualitative.

Nous avons procédé par entretien semi-directif auprès des directeurs ou responsables de programme d'accompagnement, des accompagnants qu'ils ont sélectionnés et les entrepreneurs accompagnés. Notre démarche est inductive en tant que moyen heuristique ou algorithmique pour découvrir du nouveau (Develay, 1988).

L'observation empirique est au cœur de notre investigation. Nous essayons de cerner le phénomène d'accompagnement entrepreneurial, en partant du contexte particulier (Côte d'Ivoire) pour aller au général (divers contextes).

Dans le cadre de notre recherche, nous étudions le processus d'accompagnement entrepreneurial en vue de faire ressortir les facteurs qui concourent à son succès.

Notre étude s'intéresse d'une part à la compréhension et la description et à l'identification des caractéristiques des parties prenantes directes du processus d'accompagnement dans le contexte ivoirien et d'autre part notre ambition est de proposer un outil d'évaluation de la performance des structures d'accompagnement. Pour ce faire, nous avons mené une triple étude qualitative auprès des responsables de structures d'accompagnement, des accompagnants et des accompagnés.

2-2-1-1- Les objectifs de l'étude qualitative au sein des structures d'accompagnement

Notre travail doctoral est essentiellement compréhensif d'une part et descriptif d'autre part. Notre objectif de départ est d'identifier les facteurs qui concourent au succès du processus d'accompagnement entrepreneurial. Dans ce qui suit, nous exposons les raisons qui ont motivé le choix d'une étude qualitative au sein des structures d'accompagnement.

2-2-1-2-1- La description et la mise en évidence des étapes pertinentes du processus d'accompagnement

Nous avons choisi d'interroger le responsable de structure pour nous imprégner du processus d'accompagnement des entrepreneurs. Dans la littérature, nous avons déjà signalé la complexité du processus parce qu'il est soumis à plusieurs variables aussi bien internes qu'externes. Certaines variables ont été citées dans la littérature notamment les caractéristiques des acteurs directs du processus, l'âge, le type de projet, le domaine d'intervention de la structure. Il s'agit pour nous de vérifier la présence ou non d'autres variables contextuelles influençant ou non le processus d'une part et voir l'évolution de ces variables.

En effet, après avoir identifié ces variables, nous nous proposons de comprendre leurs effets sur le processus d'accompagnement. Nous avons opté pour une approche qualitative auprès des responsables de structures afin de comprendre en profondeur les étapes des processus.

Nous avons pensé que les responsables de structure sont les mieux placés pour expliquer les différentes étapes du processus d'accompagnement ainsi que les objectifs et missions qu'ils se fixent lui et sa structure.

2-2-1-2-2- Le choix des entretiens auprès des responsables de structure, des accompagnants et des accompagnés

Dans un premier temps, nous avons mené des entretiens auprès des responsables de structures afin de comprendre et décrire chaque type de processus.

Dans un deuxième temps, nous avons mené des entretiens auprès des accompagnants pour comprendre et décrire le déroulement du processus et aller en profondeur sur les critères et variables qui ont contribué ou non au regard des modèles et modes d'accompagnement.

Dans un troisième temps, nous avons mené des entretiens auprès des accompagnés pour connaitre le processus tel que vécu par les bénéficiaires.

Les trois groupes de personnes sont cités dans la littérature comme acteurs directs impliqués dans le processus d'accompagnement entrepreneurial.

Nous avons pensé qu'un entretien auprès de ces personnes nous permettra de comprendre dans les détails les processus d'accompagnement afin de faire ressortir les facteurs déterminants de son succès.

2-2-1-2-3- L'évaluation du processus d'accompagnement entrepreneurial

L'un de nos objectifs est de proposer un outil d'évaluation du processus d'accompagnement. À cet effet, les entretiens menés auprès des parties prenantes nous permettront de connaitre le niveau d'intervention des structures. Le croisement des avis des acteurs nous permettra de

connaitre la perception des acteurs sur le concept de succès d'un processus d'accompagnement de porteurs de projet.

Pour Masmoudi (2007), les meilleures personnes capables de jugés les actions menées au cours d'un processus d'accompagnement, sont les accompagnés. Nous avons pensé qu'en plus des accompagnés, il est important de recueillir les avis des accompagnant et ceux des responsables de structure pour mieux comprendre en profondeur les agissements des uns et des autres. Ceci, selon nous, y va dans la pertinence de l'outil d'évaluation.

2-2-1-2- Le choix des secteurs d'activité

Le choix du secteur d'activité constitue un élément essentiel dans notre processus de recherche. Dans ce qui suit, nous exposons les raisons qui ont motivées le choix du contexte ivoirien et le rejet d'une étude qualitative mono-site.

2-2-1-3-1- La motivation du choix du contexte ivoirien

Les recherches qui se font en dehors du laboratoire se nomment études en milieu naturel ou sur le terrain. Le chercheur doit préciser alors les caractéristiques du milieu où l'étude sera conduite (N'da, 2015, p.99).

En introduction, nous avons mentionné l'importance de l'entrepreneuriat dans le monde en général et en Côte d'Ivoire en particulier. Ainsi, le gouvernement ivoirien à l'instar des autres pays d'Afrique, a inscrit la création et la pérennité des entreprises dans ses priorités.

Comme déjà indiqué (en introduction), l'engouement pour la création d'entreprise répond à la volonté des autorités ivoiriennes de lutter contre le chômage, de stimuler la croissance économique et de répondre à la problématique des PAS.

Face à cette situation, l'État ivoirien s'est donc intéressé à la mise en place d'un programme d'aide et d'accompagnement en vue d'encourager et faciliter la création d'entreprise.

Nous avons pensé qu'une étude portant sur les facteurs qui déterminent le succès de l'intervention des structures d'accompagnement dans un tel contexte serait intéressante.

2-2-1-3-2- La motivation du rejet de l'étude d'un seul secteur

Notre volonté est d'acquérir des perceptions solidement fondées sur la réalité du milieu de l'accompagnement par le biais des acteurs directs impliqués dans le processus.

Étant donné que notre étude a une visée exploratoire, nous avons opté pour une l'étude de plusieurs secteurs. Nous avons pensé que l'étude d'un seul secteur ne nous permettrait pas de faire fluctuer la variable sectorielle.

Par ailleurs, la contrainte de temps et de moyen ainsi que l'accès difficile aux structures d'accompagnement ont motivé également le rejet de l'étude d'un seul secteur.

2-2-1-3-3- Une étude qualitative multi-sites par entretien

Miles et Huberman (2003), ont montré les avantages d'une étude multi-site. Elle permet au chercheur de trouver des cas contraires qui renforcent une théorie générée par l'examen de similarités et de différences entre les sites (p.308). Notre ambition étant d'extraire les facteurs de succès du processus entrepreneurial, nous avons opté pour une étude qualitative multi-site.

2-2-1-3- La motivation du choix d'une approche qualitative

L'analyse qualitative vise, à donner sens, à comprendre des phénomènes sociaux et humains. Elle tire sa force de sa capacité à susciter la conviction tout en conservant la complexité du phénomène à l'étude (Mukamurera et al. 2006). Il existe certes dans la littérature du monde francophone des études portant sur les facteurs de succès du phénomène d'accompagnement dont les conclusions de ces études nous auraient permis d'opter pour une approche quantitative pour satisfaire l'exigence de la généralisation. Mais la jeunesse du champ de l'accompagnement entrepreneurial et la rareté de recherches antérieures sur ce phénomène en contexte ivoirien nous ont conduits à choisir l'approche qualitative. Notre ambition est d'approfondir notre compréhension du phénomène d'accompagnement entrepreneurial.

Nous avons donc pensé que l'approche qualitative est la mieux adaptée à notre champ d'analyse au regard de notre objectif. Comme le suggèrent Miles et Huberman (2003), N'da (2015), l'analyse qualitative bien que ne permettant pas une généralisation facile, favorise une compréhension approfondie d'un phénomène donné.

2-2-1-4- La motivation du choix de l'étude multi-sites

La recherche qualitative peut être conduite de mille et une manières (Miles et Huberman, 2003, p.19).

Il appartient au chercheur de circonscrire le champ des analyses empiriques dans l'espace géographique et social et dans le temps (N'da, 2015). L'une des difficultés en recherche qualitative est l'arbitrage entre en l'étude d'un seul cas ou mono-site et l'étude de plusieurs cas ou multi-sites. Selon, Miles et Huberman (2003, p.55) *« un cas est comme un phénomène donné qui se produit dans un contexte délimité »*. Ils poursuivent pour dire que le cas constitue l'unité d'analyse dans une recherche qualitative.

Notre ambition étant d'étendre la généralisation de nos résultats tout en approfondissant notre compréhension du phénomène d'accompagnement (Miles et Huberman, 2003), nous avons opté pour une étude multi-sites. Pour eux, la multiplicité des sites permet au chercheur de trouver des cas contraires qui renforcent une théorie générée par l'examen de similarités et de différences entre les sites (p.309).

2-2-1-5- Une étude par entretien auprès des acteurs directs

Notre analyse est centrée sur l'individu comme unité d'analyse. Les modèles d'analyse de données qualitatives se concentrent sur les données recueillies à partir, d'entretiens, d'observations, d'étude de cas, de texte (N'da, 2015, p.159). Pour lui, il est nécessaire de justifier son choix de collectes des données. L'idée centrale est de concevoir ou de retenir un instrument capable de produire toutes les informations adéquates (p.125).

Nous avons opté pour l'entretien, un instrument de l'observation non participante. Il s'agit pour nous d'interroger les responsables des programmes d'accompagnement, les accompagnateurs qu'ils sélectionnent et les bénéficiaires directs de ces programmes qui sont pour nous nos informateurs. Comme le suggère N'da (2015), il s'agit pour nous d'interroger ces acteurs et d'essayer de contrôler leurs dires par des vérifications.

Nous avons pensé qu'un entretien avec ces personnes nous permettra de comprendre et de décrire dans les détails le processus d'accompagnement et enfin extraire les facteurs déterminants de succès d'un tel processus.

En effet, les responsables des programmes d'accompagnement constituent les premiers responsables de la mise en relation. Ils sont de part et d'autres responsables du succès ou non du processus.

Les accompagnateurs sont les plus en contact avec les porteurs de projet ou les entrepreneurs. Il s'agit du récit de leur propre expérience, en tant qu'accompagnant.

Nous avons pensé qu'ils sont aptes à nous raconter les différentes étapes qu'ils ont traversées ainsi que les difficultés liées à chacune des étapes. Ceci afin d'approfondir notre connaissance du processus d'accompagnement entrepreneurial.

Les entrepreneurs ou porteurs de projets, en tant que bénéficiaires directs sont capables d'expliquer le processus d'accompagnement tel qu'ils l'ont vécu puisqu'il s'agit en effet du récit de sa propre vie et son expérience personnelle avec la structure d'accompagnement.

Tableau 6 : Récapitulatif du choix de la méthode

Méthode choisie	Éléments justificatifs du choix
Une étude qualitative	- Une étude à caractère exploratoire, essentiellement compréhensive et descriptive, - Nécessitée de données peu structurées. - Importance première accordée à la validité interne.
Une étude multi-sites	- Élaborer des construits qui seront validés par les parties prenantes directes (responsables de structure, accompagnés et accompagnateurs) ; - Possible comparaison permettant d'identifier le rôle des variables contextuelles
Entretiens approfondis auprès des responsables de structure	- Comprendre le processus d'accompagnement propre à chaque structure - Identification du ou des modèles et le ou les modes d'accompagnement propres à chaque structure ; - Mise en évidence des principaux facteurs influençant l'évolution du processus d'accompagnement
Entretien approfondi auprès des accompagnés	- Parfaite compréhension du processus d'accompagnement vécu par les accompagnés ; - Compréhension poussée du niveau d'intervention des structures d'accompagnement ; - Possible évaluation des programmes d'accompagnement ; - Identification des facteurs de succès du processus d'accompagnement aux yeux des accompagnés ; - Compréhension des conditions d'accompagnement.
Entretien approfondi auprès des accompagnants	- Compréhension poussée de la conduite du processus d'accompagnement ; - Ils sont l'interface entre structure d'accompagnement et accompagnés, seul capable de juger la contribution deux autres parties ; - Compréhension des conditions du succès du processus d'accompagnement - Identification des facteurs de succès du processus d'accompagnement.

Source : Auteur

Le tableau ci-dessus résume notre approche méthodologique. Il est constitué des choix et leurs justifications conformément aux exigences de l'étude.

2-2-1-6- La démarche d'accès au terrain et la sélection des cas

La conduite de l'étude a abouti à la sélection de cas jugé pertinent. Pour y parvenir nous nous sommes familiarisés préalablement avec le terrain. Cette dernière approche a permis de d'arrêter les critères de sélection des cas.

2-2-1-7-1- La familiarisation préalable avec le milieu de l'accompagnement

Nous avons été stagiaires au BNETD au Département d'Études Economiques et Financières (DEEF) et au sein du Service d'Ingénierie Financière de Septembre 2015 à Février 2016. De notre présence nous avons contribué à la conception de modèle financier et à la rédaction de business plan qui constitue l'une des étapes importantes dans le processus de création d'entreprise selon Bruyat (1993).

Par la suite, pendant une période de 13 mois, nous avions été employés dans une entreprise de communication en phase de création. Quand nous faisions notre entrée au sein de l'entreprise, elle était à la dimension praxéologique et structurelle. L'on devait trouver les communs accords avec la structure sociale dans laquelle devait baigner la future nouvelle entreprise conformément à la vision stratégique des initiateurs du projet, au sens de Verstraete (2003). Cette expérience nous a permis de nous imprégner des difficultés que rencontrent la plupart des nouvelles entreprises du fait que nous occupions un poste stratégique d'Assistant direct du DG. Nous avions à gérer plusieurs questions en présence ou non du DG. Pendant cette période de démarrage, nous avions tantôt recours à des personnes très expérimentées pour trouver les solutions.

Parlant, du milieu de l'accompagnement, nous avons eu plusieurs entretiens avec un entrepreneur qui a participé à plusieurs programmes d'accompagnement. En effet, B.M.L fait partir, des accompagnés de notre échantillon participant de nombreux programmes d'accompagnement ; ses interviews nous ont permis de nous familiariser avec le monde de l'accompagnement et surtout d'arrêter les critères de choix des accompagnants et des structures d'accompagnement à étudier.

2-2-1-7-2- Les critères de choix et le nombre de cas sélectionné

Les critères de choix des cas arrêté à la suite de la familiarisation ont abouti à la sélection de cas jugés pertinents pour l'atteinte de notre objectif de départ.

2-2-1-7-2-1- Les critères de choix

En analyse qualitative, il n'existe pas en notre connaissance une règle universelle permettant de déterminer de façon précise le nombre de cas à étudier. Nous savons toutefois que, plus ce nombre est élevé, plus la complexité de l'analyse augmente (Gavard-perret et al. 2012 p.182). Selon Mile et Huberman (2003), le qualitativiste s'expose à des difficultés d'analyse à partir de 15 cas (p.317). En effet, la comparaison qui fait la pertinence de l'approche multi-site risque de devenir impossible. Certains auteurs recommandent même de ne pas déterminer d'avance le

nombre de cas. Il s'agit dans ce cas de cesser les entretiens lorsque toute information donnée par un nouvel entretien peut être incluse dans une catégorie déjà existante (Strauss et Cobin, 1998, Drapeau, 2004) c'est-à-dire la saturation. Cependant, cette notion de saturation semble à la géométrie variable.

Pour Masmoudi (2007), plus le chercheur progresse dans son analyse, plus sa compréhension du terrain s'accroit et plus fine est son analyse.

En ce moment, « la saturation peut devenir un horizon sans fin, Miles et Huberman, 2003, p.121), mais le chercheur se trouve contraint d'arrêter lorsqu'il atteint un certain nombre de cas jugés suffisant, du fait de ses moyens et le temps imparti à l'étude. En effet, une étude de terrain demeure couteuse en temps et en argent, alors qu'il n'est pas toujours aisé de mobiliser ces deux principaux éléments.

Du point de vue des qualitativistes, la recherche d'un échantillon aléatoire comme en étude quantitative n'a pas de sens. Glaser et Strauss (1967), suggère le concept d'« échantillonnage théorique ». Ce qui indique que la sélection des cas doit se faire pour des raisons théoriques et non statistique comme cela se fait en étude quantitative. Dans le même sens, Miles et Huberman (2003), avancent qu'il est jusque-là difficile pour un chercheur qualitatif de déterminer au préalable combien de cas il devrait étudier d'un point de vue statistique. Pour eux, le cadre conceptuel et les questions de recherche guident les centres d'intérêt et les frontières à l'intérieur desquelles sont choisis les échantillons (p.63).

En effet, une étude qualitative même multi-site ne vise la généralisation. Notre objectif principal étant la compréhension et l'exploration, il s'agit pour nous de voir si les faits observés diffèrent d'un contexte à un autre.

Pour Glaser et Strauss (1967) ; Guba et Lincoln (1989), si l'on atteint une redondance des informations avec quelques entretiens d'individus évoluant dans des contextes comparables, on cherche à confronter ces résultats à des contextes différents. Il s'agit de faire l'échantillonnage de façon séquentielle dans le même ordre d'idée que Yin (2003).

Selon cet auteur, la sélection des cas se fait de façon séquentielle en fonction de l'analyse des cas précédents (p.47-50). Si un résultat obtenu sur plusieurs cas homogènes se trouve sur un groupe de cas différents, il est renforcé.

À contrario, si les nouveaux cas infirment ce résultat, celui-ci est remis en question et l'on reconsidère les propositions théoriques (Yin, 2003, p.47). Cependant, il nous semble très difficile pour un chercheur de suivre ce type d'échantillonnage, à cause des contraintes de terrain. En effet, la démarche d'accès au cas constitue un processus de longue haleine à tel point

que le chercheur se trouve contraint d'abandonner des cas mêmes juger importants pour ne considérer que les plus accessibles.

En fait, en suivant ce principe, nous sommes dans l'obligation de : « interroger les accompagnés ayant un niveau d'étude supérieure puis voir ce qu'il en ait pour ceux ayant un niveau d'étude secondaire et ainsi de suite ou alors « voir le processus d'accompagnement des entrepreneurs expérimentés puis ensuite voir ce qu'il en ait des entrepreneurs qui n'avaient aucune expérience » ou encore « interroger d'abord ceux qui ont au moins une expérience et qui ont échoué puis ce qu'il en ait pour ceux qui sont encore en activité».

Dans la pratique, tous les informateurs ne sont pas toujours disponibles. Certains mettent du temps à donner leur accord tandis que d'autres ne répondent pas du tout. Ce qui contraint le chercheur à progresser dans tous les sens en interrogeant différents individus.

Nous avons suivi les conseils de Pires et al, (1997) pour établir nos critères de sélection. Selon eux, six critères influencent le choix du cas : (1) la pertinence théorique (par rapport aux objectifs de départ de la recherche) (2) les caractéristiques et la qualité intrinsèque du cas (3) la typicité ou l'exemplarité (4) la possibilité d'apprendre avec le cas choisi (5) son intérêt social (6) son accessibilité à l'enquête.

Le tableau ci-après présente les critères de choix de nos informateurs.

Tableau 7 : Critères de choix des interviewés

Interviewés	Critères
Accompagnés	- Créateurs ex nihilo. Nous avons écarté les cas de repreneurs ; - L'entrepreneur porteur de projets a créé effectivement son entreprise à la fin du processus d'accompagnement. Nous avons écarté tous les cas où l'entrepreneur n'a pu créer d'entreprise ; - L'entrepreneur accompagné a bénéficié d'au minimum deux mois de prestation d'une structure d'accompagnement qui le reconnait comme tel. Nous avons estimé que pendant ces deux mois l'accompagné peut connaitre des changements au niveau de sa vie personnelle ainsi que celle de son entreprise ;
Accompagnateurs	- Participer à au moins un programme d'accompagnement ; - L'accompagnateur à lui-même créer une entreprise, même s'il a échoué ou il a une expérience avérée en matière de création d'entreprise. - L'accompagnateur est toujours en contact avec ces entrepreneurs - L'accompagnateur est rattaché à une structure d'accompagnement qui le reconnait comme tel
Responsable de structure	- La personne au cœur du processus d'accompagnement ; - Le responsable de structure accessible aux entrepreneurs en cas de difficulté. - Les structures qui suivent réellement les porteurs

Source : Nous même

Nous avons retenu certains critères sur la base de la littérature notamment les critères de choix des entrepreneurs accompagnés.

Les trois critères de choix des accompagnants sont issus de l'enquête de terrain. En effet, lors de l'enquête de terrain nous avons découvert des individus se disant accompagnateurs, mais qui n'ont jamais créé d'eux-mêmes une entreprise.

Nous les avons délibérément exclus de notre échantillon exception fait des accompagnants de microentreprises qui ont une expérience suffisante. Ils sont soit des administrateurs, ou ils travaillent pour le compte d'un cabinet expertise comptable dont ils ne sont pas membres fondateurs. Nous avons estimé qu'il maitrise peu les réalités du monde des PME en création.

Ce premier critère nous a paru pertinent parce que nous avons eu plusieurs entretiens avec un entrepreneur qui a participé à plusieurs programmes d'accompagnement. *Interviewé B.M.L « le boss*[46] *du cabinet est bon, mais les gens qu'il nous envoie ne savent rien de nos problèmes. Je préfère 15 min de travail du boss à toute une journée de travail de ses gars, ils ne sont pas…or il n'a pas le temps ».*

La sélection des responsables de programme l'a été également sur la base du terrain de l'enquête. En effet, nous avons choisi les responsables de programme qui sont toujours en contact avec leurs entrepreneurs accompagnés. Nous avons exclu de nos échantillons ceux qui ne font pas de suivi régulier. Nous avons pensé que la compréhension du quotidien de l'entrepreneur passe nécessairement par un suivi régulier.

2-2-1-7-2-2- Les cas sélectionnés

Nous avons procédé par courrier auprès des structures d'accompagnement. Dans le courrier, nous avons indiqué les objectifs de l'étude et énuméré exactement ce que nous attendons de ladite structure.

Certaines structures, par le biais des personnes en charge de l'accompagnement ont répondu favorable tandis que d'autres nous ont rejetés malgré notre tentative d'explication du bienfondé de l'étude et les promesses de confidentialité et de discrétion.

L'un des responsables de programme d'accompagnement d'une structure s'est dit intéressé à notre thème d'étude. Il souhaite voir les résultats de ce que nous souhaiterions faire. Ainsi, il nous a recommandés auprès d'une structure d'accompagnement à l'intérieur du pays.

[46] Il s'agit du patron du cabinet. Ces patrons généralement ont plusieurs connaissances du milieu professionnel. Du fait de leur statut, ils sont respectables et respectés. Ils maitrisent de bout en bout le fonctionnement d'une entreprise.

Occasion à laquelle nous avons pu interviewer 07 individus dont celui en charge du programme, 05 entrepreneurs accompagnés et 01 accompagnateur.

Nous aurions pu augmenter le nombre de bénéficiaires, mais la contrainte, de temps et de moyens financiers, ne nous a pas facilité la tâche. Nous avions négocié une permission de 02 jours ouvrables puisqu'à cette époque nous étions Assistant administratif au sein d'une entreprise en démarrage.

Ensuite, le même contact nous a recommandés auprès de l'un de ses amis et frères d'école, bénéficiaire de plusieurs programmes d'accompagnement sur le territoire ivoirien, avec lequel nous avons eu plusieurs entretiens.

En définitive, les premiers cas retenus ont été identifiés par sa relation personnelle. Et par la suite, nous avons pu interviewer d'autre cas sur indication des personnes déjà interrogées.

Nous demandions à l'interviewé de nous mettre en contact avec non seulement son accompagnateur, mais aussi d'autres entrepreneurs accompagnés (effet boule de neige).

Chaque individu a été contacté au préalable par appel téléphonique et/ou par email et un rendez-vous a été fixé.

La question du genre est toujours importante dans une étude surtout dans un contexte comme le nôtre. Cependant, nous ne l'avions pas placé au cœur de notre étude puisque dans les propositions de départ nous n'avions pas identifié différemment les caractéristiques des porteurs de projet hommes et femmes.

Notre étude a porté sur trois échantillons : un échantillon des accompagnés, un échantillon des accompagnateurs et un échantillon des responsables de structure.

Notre échantillon est composé de 26 individus dont 16 accompagnés (06 femmes et 10 hommes), 5 accompagnants (hommes) et 05 responsables de programme (01 femme et 04 hommes).

2-2-2- Collecte et analyse des données

Dans ce qui suit, nous exposons d'abord la démarche qui a abouti à la collecte de données et ensuite nous exposons le procédé d'analyse des données qualitatives.

2-2-2-1- La collecte des données

La collecte des données constitue une étape très importante du processus de recherche. Dans ce qui suit, nous exposons notre stratégie de collecte de données qualitative.

2-2-2-1-1- La construction des guides d'entretien

Il n'y a pas de recettes pour rédiger un guide d'entretien, tout au plus quelques règles à respecter, dont l'adéquation à l'objet de recherche. Le chercheur a intérêt à subdiviser sa question de recherche en mini-questions qui constitueront les thématiques du guide (Gavard-Perret et al. 2012, p.116).

Nous avons opté pour des entretiens semi-directifs. Notre guide d'entretien est constitué de questions peu ouvertes laissant la latitude au répondant de relater en profondeur les situations évoquées. Il ne s'agit pas pour nous de rechercher des réponses courtes à des questions fermées.

Notre recherche ayant une visée exploratoire et explicative, nous n'avions pas voulu orienter les réponses de nos informateurs, mais plutôt leur permettre de développer des réponses à des thèmes spécifiques.

Ainsi, nous avons construit trois guides d'entretien avec des questions permettant de toucher en profondeur à tous les aspects du processus d'accompagnement.

2-2-2-1-1- 1- La construction du guide d'entretien des accompagnés

Notre guide d'entretien des accompagnés est très proche de la technique de récit de vie où nous demandons à l'accompagné de rapporter son processus de création comprenant trois phases.

La phase d'avant création, pendant laquelle l'idée de projet lui est venue à l'esprit, la phase de création durant laquelle il a créé son entreprise en insistant sur les difficultés au démarrage et la phase post création en insistant sur l'accessibilité des accompagnants et des responsables de structure.

Ensuite, dans la construction de notre guide d'entretien, nous demandons à l'entrepreneur de juger le processus d'accompagnement qu'il a vécu en insistant sur le rôle de chacun des acteurs ainsi que les conditions, les qualités de l'accompagné lui-même ainsi que celles de l'accompagnant, selon lui qui auraient permis le résultat réalisé.

En entendant le récit de vie de chaque entrepreneur, cela nous permet de comprendre en profondeur les contextes et les processus par lequel chacun est passé.

Toutefois, l'interrogation rétrospective n'est pas sans biais.

En effet, en interrogeant des personnes sur leurs actions passées, on s'expose à trois biais : (1) un **biais de mémoire sélective**[47] (c'est-à-dire l'individu interrogé, n'attache de l'importance qu'aux seuls éléments dont il se souvient) (2) un **biais de désirabilité sociale** (les réponses de l'interviewé sont orientées vers l'image qu'il souhaite que le chercheur garde de lui) et (3) un **biais de rationalisation** (l'interviewé aura une tendance à rendre cohérents les phénomènes qu'il évoque).

Mais, nous avons eu le sentiment que tous les entrepreneurs accompagnés que nous avons interviewés ont répondu de manière honnête et franche. Nous pensons que cela est dû à la confiance que nous avons pu instaurer entre nous et les interviewés.

Comme déjà indique dans la démarche d'accès au terrain, nous avons été recommandés pour la plupart des cas.

Ceci grâce à notre contact qui dit être intéressé aux résultats de notre étude. Aussi, nous nous sommes retrouvés avec des personnes qui, pour une première fois[48] sont en face d'un chercheur qui s'intéresse à leur aventure entrepreneuriale.

Par ailleurs, nous avons relancé nos interlocuteurs à chaque fois que nous estimions qu'un point évoqué mérite plus de détail et plus de précision.

Ceci nous permettait de faire le tour de tous les aspects du processus d'accompagnement afin d'identifier les facteurs clés de succès.

En dernière section du guide d'entretien, nous demandons à l'entrepreneur de donner sa perception du succès du processus d'accompagnement en posant huit (08) questions.

En effet, nous demandons à l'interviewé de donner son degré d'accord. Avec, cette dernière section nous avons voulu palier une fois de plus au biais de rationalisation déjà évoqué.

Nous étions conscients du biais de désirabilité durant notre stratégie de recherche.

En effet, très peu d'étude a porté en contexte ivoirien sur notre thème d'étude. Par conséquent, les accompagnés[49] se trouvent pour la première fois en face d'un chercheur qui s'intéresse à leur aventure.

---

[47] Nous pensons avoir réduit le biais de la mémoire sélective. En effet, notre enquête a porté pour la plupart sur des individus sortis fraichement de programme d'accompagnement

[48] De manière particulière, notre sous-échantillon de la CCI-SP, est constitué de personne se trouvant pour la première fois en face d'un chercheur s'intéressant à leur vie.

[49] Le cas de l'accompagné M.K : « Je vais d'abord te dire merci d'avoir fait le déplacement d'Abidjan jusqu'à chez nous à San Pedro. Tu es courageux parce que si tu ne l'étais, ce n'est pas facile de venir jusqu'à ici. A.J.J m'a appelé pour me parler de quelqu'un qui allait venir… ».

Ils ne sont donc pas « blasés » comme peuvent l'être les entrepreneurs accompagnés d'autre pays. Selon Gavard-Perret et al. (2012, p.114), l'utilisation directe des questions sous la forme de *pourquoi*, est susceptible d'engendré des fois un mécanisme de défense chez l'interviewé.

En fait, cela l'invite à évoquer les raisons de son comportement. Or, il n'est pas en mesure d'y accéder de façon consciente.

Dans notre technique du récit de vie en vue d'analyser tout le comportement, nous avons opté pour la question du *comment,* cela nous permet de réduire le niveau de réflexivité.
Nos entretiens prennent en compte les considérations plus générales de l'interviewé.
En effet, les entretiens ont duré en moyenne 1 h 30, ce qui nous a permis d'entrer dans le détail des processus.

Les relances durant l'entretien, ont permis de connaitre les caractéristiques, ses perceptions, les situations en termes d'actions menées, de ressources mobilisées, de décisions prises.

Ainsi, *ces relances ont abouti à une alternance entre les descriptions précises de situations et des considérations plus générales sur le « comment » et le « pourquoi » (Masmoudi, 2007).*
Le récit de vie constitue une bonne technique de compréhension en profondeur de chaque situation.

Prenons le cas d'un interviewé rapportant qu'« *on l'a forcé* » à entreprendre, nous lui demandions comment cela s'est passé exactement.
Également pour une personne qui rapporte lorsqu'il était employé dans l'entreprise d'autrui il sentait que ce n'était pas son « feeling », nous demandions comment est-il parvenu à comprendre cela ?

En procédant ainsi, nous amenons l'interviewé du général au particulier et cela permet de comprendre mieux le cheminement de l'accompagné et d'identifier les variables et leurs effets sur le processus d'accompagnement.

Les huit (08) questions demandant le degré d'accord de l'interviewé sur l'impact du processus d'accompagnement sur sa vie personnelle ainsi que celle de son entreprise permettent de comprendre le niveau d'intervention de la structure d'accompagnement.

Ces questions permettent de confronter les propos donner par l'interviewé tout au long de l'entretien avec sa propre perception du niveau d'avancement de son processus entrepreneurial.
En d'autres termes, ces questions constituent une sorte de résumé du processus d'accompagnement vécue par lui-même.

Figure 11 : Guide d'entretien des accompagnés

1- **Préambule (5 min)** : Nous indiquons à l'accompagné qu'il n'y a ni bonne, ni mauvaise réponse. Nous expliquons les objectifs de l'étude et nous lui garantissons la confidentialité et la discrétion de ses réponses et enfin nous demandons son accord avant d'enregistrer son avis.

2- **Entreprise et le profil de l'accompagné (5 min):** secteur d'activité, année de création, régime juridique, taille, capital, chiffre d'affaires, mode de financement, sexe, âge, situation matrimoniale, formation, activité précédente, groupe ethnique.

3- **Récit de vie (1 h 10)** : Le processus et accompagnement entrepreneurial ; Origines du projet ; Motivation de créer (pull ou push) ;
Compétence avant l'accompagnement ; Rapport du processus d'accompagnement ; Rapport des qualités et défauts des autres acteurs ; Contributions personnelles ainsi que celles des autres acteurs.

4- **Relance :** Si nous revenons au succès dont vous avez parlé, à qui imputez-vous ce résultat ?

5- **Conclusion (10 min)** : Les questions suivantes, indiquez votre degré d'accord ; Aviez-vous des précisions à apporter sur certains points déjà évoqués ?
Aviez-vous des commentaires à ajouter ou des précisons sur certains que nous avions abordés ?

Source : Auteur

2-2-2-1-1-2- La construction du guide d'entretien des accompagnants

La construction du guide d'entretien des accompagnants a suivi les mêmes étapes que celui des accompagnés.

Nous sommes parties du général pour arriver à l'essentiel.
Nous avons toujours relancé nos interviewés comme dans le cas des accompagnés, à chaque fois que nous estimons qu'un point mérite plus de détail et de précision.

Avec cette technique nous avions voulu faire le point de tous les aspects du processus d'accompagnement par l'accompagnant et son filleul.

Figure 12 : Guide d'entretien des accompagnants

1- **Préambule (5 min**) : nous avons insisté sur le fait qu'il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse et que nous leur garantissons de façon stricte la confidentialité. Nous demandions également leur accord pour l'enregistrement de la conversation.
2- **Le profil de l'accompagnant (5 min):** sexe, âge, situation matrimoniale, formation, groupe ethnique, domaine d'expertise, expérience, nombre d'entrepreneurs coaché, pourcentage de réussite.
3- Récit de vie **(45 min)** : nous abordons là le processus d'accompagnement : Parlez de votre expérience d'accompagnant avec la structure avec la quel vous travailliez ; Diriez-vous que ce fut une belle expérience ou une mauvaise expérience ; Parlez-moi des qualités ou défauts des entrepreneurs que vous avez suivis ; Parlez-moi de vos atouts en tant qu'accompagnant ; Parlez-moi des conditions qui ont permis de réaliser ce résultat ; Comment jugez-vous le processus d'accompagnement dont vous aviez été exécutant ; Quels sont vos critères d'évaluation du succès de votre accompagnement ; Comment la structure a-t-elle contribué à la réalisation de ce résultat.
4- **Relance** : Vous venez de me dire que vous avez participé à plusieurs programmes d'accompagnement, pouvez-vous me donner votre avis sur ce qui a marché ou n'a pas marché dans ces programmes ?
5- **Conclusion (10 min) :** nous demandons à l'accompagnant de donner son degré d'accord sur les huit (08) questions avec des exemples palpables que nous enregistrons.
   Nous terminons en demandant à notre interlocuteur s'il y a des points évoqués sur lesquels il souhaite apporter des précisions.

Source : Auteur

2-2-2-1-1-3- La construction du guide d'entretien du responsable de la structure

Notre objectif est d'explorer le processus d'accompagnement en vue d'extraire les facteurs qui concourent à son succès. Les sources de données secondaires collectées sur les sites n'offraient qu'une petite portion de l'activité réelle des structures d'accompagnement.

Afin de mieux nous imprégner des réalités des processus d'accompagnement, nous avons opté pour des entretiens semi-directifs auprès des responsables de structure en charge des programmes d'accompagnement.

Dans la construction du guide d'entretien, nous avons procédé de la même manière que les précédents guides c'est-à-dire partir du général pour aboutir à l'essentiel.

Nous avions toujours relancé comme, dans les précédents, nos interlocuteurs, à chaque fois que nous estimons qu'un point mérite plus de détails et de précisions. Nous avons insisté surtout sur le processus de sélection d'accompagnateurs ainsi que le rôle et la nature des prestations. Nos interlocuteurs étaient invités à nous décrire avec précision le déroulement du processus d'accompagnement et les relances assuraient que tous les aspects ont été évoqués.

Figure 13 : Guide d'entretien des responsables de programme

1- **Préambule (5 min)** : nous avons insisté sur le fait qu'il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse et que nous leur garantissons de façon stricte la confidentialité. Nous demandions également leur accord pour l'enregistrement de la conversation.
2- **Structure d'accompagnement et profil du responsable de programme (10 min)** : activité principale, régime juridique, taille, année de création, nombre d'entrepreneurs coaché, pourcentage de réussite, capital, mode de financement, chiffre d'affaires, sexe, âge, situation matrimoniale, formation, expérience, groupe ethnique.
3- Processus d'accompagnement (50 min) : Les phases du processus ; La sélection des accompagnés et des accompagnants ; La répartition des dossiers entre accompagnants ; Critères d'évaluation ; La qualité selon lui de ses coachs ; La contribution de sa structure ; Les conditions d'accompagnement ; Les types de projets ; Les résultats de l'accompagnement ; Convention ; Attitude des entrepreneurs au démarrage.
4- Relance : Si nous revenons sur le processus de sélections de vos accompagnants, pouvez-vous nous dire de façon précise les qualités qui retiennent le plus votre attention ?
5- Conclusion (10 min) : nous demandons à l'accompagnant de donner son degré d'accord sur les huit (08) questions avec des exemples palpables que nous enregistrons. Nous terminons en demandant à notre interlocuteur s'il y a des points déjà évoqués sur lesquels il souhaite apporter des précisions.

Source : Auteur

2-2-2-1-2- Le déroulement des entretiens

La qualité des données collectées dépend de la conduite de l'entretien (Gavard-Perret et al., 2012, p.117). A cette étape de notre recherche, nous avons, d'abord, mobilisé des outils pour la collecte de données, ensuite fixé le lieu de l'entretien en commun accord avec nos différents informateurs et enfin, fait un enregistrement audio.

2-2-2-1-2-1- L'enregistrement audio

L'enregistrement permet de se concentrer sur l'animation de l'entretien et les relances, sans se préoccuper du risque de manquer certaines informations (Ibert et al. 2001 p.181). Il permet au chercheur d'entrer dans les détails près, des interviews. Le sociologue Deslauriers disait en 1987 : *« écouter les bandes enregistrées aide à identifier et à corriger les défauts de mon style d'entrevue. En plus, la parole de la personne est fixée, telle qu'elle nous l'a communiquée, et le chercheur n'a pas à craindre que sa mémoire ne flanche : il pourra toujours revenir rapidement au texte de l'entrevue et la retrouver, tel qu'il l'a laissée » (p.146).* L'enregistrement des interviews, nous ont offert la latitude de recourir aisément dès que besoin se faisait sentir lors du codage et catégorisation, au discours de répondant.

Lors de la démarche d'accès au terrain d'étude, nous avons insisté dans les courriers et lors des entretiens avec les premiers responsables du terrain, sur l'assurance de la discrétion et de la confidentialité. Ainsi, avant de commencer l'entretien, il nous fallait garantir l'anonymat aux personnes interrogées. Premièrement, nous avons indiqué à l'interrogé qu'il ne s'agissait pas d'étudier son cas particulièrement, mais de recueillir plusieurs témoignages et d'identifier les points de convergence et de divergence ; son témoignage se trouvera noyé dans les autres.

Deuxièmement, nous avons indiqué qu'aucun nom n'apparaitra dans les résultats. Cependant s'il nous revenait obligatoire de mentionner le nom de tel ou tel, une autorisation préalable sera demandée de leur part.

Nous avons aussi promis aux informateurs désireux de voir les résultats de l'étude, qu'ils seront invités à la soutenance de façon spéciale s'ils le souhaitent.

Nous notions sur le guide d'entretien imprimé et le bloc note, toutes les idées supplémentaires qui apparaissaient avant ou après l'entretien afin que celles-ci fassent l'objet de codification au même titre que les verbatims.

La rationalisation constitue, comme déjà indiquée, l'un des biais de l'entretien. Par exemple, l'interviewé S.K se demande quelle conduite il devrait tenir puisque son discours ferait l'objet d'analyse : *« ...je ne sais que dire pour que vous ayez des réponses correctes »*. Généralement lors des entretiens les interviewés essaient de contrôler leur dire afin de garder une image d'eux-mêmes qui leur parait fidèle. C'est un biais bien connu par les chercheurs qui s'intéressent aux récits de vie des individus. L'individu donne des réponses qui selon lui le rendent plus crédible et scientifique aux yeux du chercheur.

La garantie de l'anonymat, la discrétion et la confidentialité que nous avons promise aux répondants permettait d'atténuer ce biais. D'autant plus que nous avons indiqué en début d'entretien qu'il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse.

2-2-2-1-2-2- Lieu de la collecte des données

Gavard-Perret et al. (2012, p.114), ont évoqué l'importance du lieu de collecte des données. Tous nos répondants sont soit des chefs d'entreprises soit des personnes assumant des responsabilités élevées du fait de leur fonction. Les entretiens se sont déroulés dans l'ensemble à leurs bureaux respectifs. Cette technique nous a paru rassurante pour l'ensemble de nos interviewés. Ils se sentent tout de suite à l'aise, se mettent rapidement en confiance. En procédant ainsi, nous avions le sentiment d'avoir laissé toute la latitude à nos interlocuteurs de mieux s'exprimer vu qu'ils se trouvent dans leur environnement habituel. Toutefois, cette technique n'est pas sans biais. En effet, lorsque l'interviewé se trouve dans son bureau, il existe un risque de distraction (Téléphone, collaborateur, famille) comme disaient, Gavard-Perret et al. (2012, p.115). Nous avions parfois été interrompus pendant l'entretien lorsqu'un téléphone sonnait. S'agissant des entrées et sorties des collaborateurs, nos interviewés dans l'ensemble avaient tenu au courant l'ensemble de leurs collaborateurs de notre arrivée. Ceux-ci devaient s'abstenir de son bureau, le temps qu'ils terminent l'entretien. Comme déjà indiqué, l'ensemble de nos interviewés se trouvaient pour la première fois en face de quelqu'un qui s'intéresse à leurs histoires et surtout à leurs expériences particulières avec telle ou telle structure d'accompagnement.

2-2-2-1-2-3- Outils de collecte de données

La nature de nos données nous a imposé la tenue de notre guide d'entretien, un dictaphone, un bloc et un stylo pour les notes de terrain. L'ensemble des interviews a été enregistré à l'aide du téléphone portable et retranscrit par la suite. Ce qui a permis d'affiner notre analyse. Les retranscriptions restent dans les archives pour l'utilité de la recherche.

2-2-2- Le traitement des données qualitatives

L'analyse de nos données qualitatives a suivi deux étapes : la transcription sur support numérique et l'analyse proprement dite assistée par ordinateur.

2-2-2-1- La transcription des données

Delauriers (1987), disait : *« je me demande toujours si je vais encore enregistrer les entrevues : la transcription est une tâche ardue et souvent ennuyeuse; elle prend un temps fou et, au plus*

fort de la collecte des données, je me demande invariablement si le jeu en vaut vraiment la chandelle (p.146) ».

Les données enregistrées à l'aide du téléphone portable ont été transcrites sur des supports papiers et numériques. Cette tâche a constitué l'une des étapes difficiles de notre processus de recherche. Pendant cette phase, nous avons écouté les bandes enregistrées munies de nos écouteurs et nous avons saisi les textes des entrevues. Bien que difficile, la retranscription nous a facilité le processus de codage des données.

Premièrement, la bonne conservation des données qu'elle offre, nous a permis de passer en revue à chaque fois que besoins se faisait, durant le processus de codage. Deuxièmement, le fait que les entrevues soient sur fichier saisi nous a épargné de leur mémorisation. En fait, nous n'avons pas eu besoin de connaitre par cœur le point de vue de chaque répondant.

Troisièmement, elle nous a facilité la comparaison des entrevues. En passant en revue les transcriptions, cela permet de prendre en compte de façon singulière le point de vue de chaque répondant et de comparer les uns aux autres.

2-2-2-2- Le codage des données qualitatives

Le codage consiste à découper des informations contenues dans un document ou un texte en fonction des unités d'analyse préalablement définies. Toutefois, la littérature ne précise pas l'existence de frontière ou non entre le codage et la catégorisation. Pour certains, la catégorisation consiste en l'élaboration de catégorie. Dans ce cas, elle précède le codage. Dans d'autres cas, la catégorisation découle du codage, car elle représente l'affectation des unités issues du découpage du corpus dans les catégories repérées.

Dans tous les cas, nous retenons qu'à cette étape le chercheur procède à la classification des éléments du contenu dans diverses catégories dans le but de dégager les différentes caractéristiques et de comprendre le sens. A cet effet, Gavard-Perret et al. (2012, p.284) indiquent : « *la démarche de l'affectation des unités d'analyse dans les catégories pertinentes passe préalablement par :*

0- l'identification et la définition des catégories pertinentes ;

1- la détermination, par rapport à ces catégories, des modalités du codage des données ».

L'unité d'analyse ou unité d'enregistrement est la plus petite unité de signification. Elle correspond à l'identification d'éléments d'un texte ayant un sens complet en eux-mêmes (N'da, 2015, p.132). Le processus de codage démarre avec le choix des unités d'analyse des discours. Ce choix peut s'opérer sur la base du lexique des discours c'est-à-dire le chercheur tient compte

des phrases, des paragraphes, page par page, pour choisir ses unités d'analyses. Notre démarche étant fondé sur l'interprétation, ce ne sont pas les mots qui nous intéressent ici, mais plutôt leur signification (Miles et Huberman, 2003). Il s'agit pour nous d'attribuer des unités de signification à des groupes de données. Ce sont en quelque sorte des unités qui traitent du même sujet, que nous avons repérées en parcourant les transcriptions et les notes de terrain (Agar, 1980, p.104) du fait qu'elles apparaissent avec une certaine régularité (Miles et Huberman, 2003, p.112).

L'une des étapes importantes du processus de codage est le choix du type de codage. Après lecture, il existe en général trois types de codage. Nous avons un codage dit émergent[50] ou ouvert qui ne repose pas sur des catégories déjà constituées. Dans ce cas, le chercheur part des données brutes pour construire la grille de catégorisation. Donc, après le recueil et la transcription des données, il examine ligne après ligne afin d'établir de façon progressive une liste de catégories (Strauss et Cobin, 1990).

Une autre catégorisation consiste à construire la grille de codage sur la base d'une théorie existante, d'un index préétabli, d'un modèle déjà construit ou des caractéristiques inspirées par la définition d'un concept (Gavard-Perret et al., 2012). Dans ce cas, les codes sont établis avant même le codage sur la base de littérature, des intuitions du chercheur et de sa question de recherche (Mile et Huberman, 2003, p.115).

Une autre possibilité est de créer un plan général de codage qui ne soit pas lié au contenu, mais qui indique les grands domaines dans lesquels les codes devront être inductivement conçus. Glaser (1978), propose les 6c : Causes, Contextes, Contingences, Conséquences, Covariances et Conditions.

Dans la pratique, il semble que tout processus de codage doit s'adapter à son contexte. En effet, en optant pour un *codage à priori*, le chercheur risque de créer des codes qui ne lui soient pas utiles et en ce moment se trouve dans l'obligation de les supprimer.

Or la création d'un code a un coût surtout lorsque cela se fait de façon manuelle. À contrario, lorsque le chercheur opte pour un codage émergent, il se livre à un travail délicat, couteux.

Cependant, il semble qu'il n'existe pas de grande différence entre ces trois types de codage. Selon Miles et Huberman (2003), hormis les études qualitatives de types purement déductifs, des codes qui seraient préétablis sont voués à être modifié au fur et à mesure que les

[50] Il s'agit du codage qui s'appuie sur la théorie enracinée. Le chercheur doit se faire assister par un autre chercheur. Une catégorisation/codage est faite par chacun des deux de façon totalement indépendante. Puis s'ensuit une confrontation afin de déterminer de manière consensuelle une grille de catégorisation commune. La grille de codification définitive est constituée après cette confrontation.

investigations progressent. Certains codes disparaissent, ou de nouveau codes sont créés, tandis que d'autres changent de niveau. Lorsque le code préétabli est mauvais, il disparaitra ; à contrario si l'on ne préétablit pas et qu'ainsi une catégorie importante n'est pas prévue, logiquement le codage devrait la faire apparaitre (Masmoudi, 2007). Nous avons opté pour une catégorisation pré-structurée faible.

2-2-2-2-1- Le choix d'une pré-structuration faible des catégories

Nous avons déjà évoqué le caractère exploratoire de notre étude. Nous avons pensé qu'un codage pré-structuré faible nous permettrait de prendre en compte tous les aspects du processus.

2-2-2-2-1-1- La catégorie mère des accompagnés

En effet, nous avons créé douze catégories mères couvrant les objectifs de notre étude. Il s'agit de l' **« entrepreneur (3) » décrit ses caractéristiques,** son attitude entrepreneuriale**, « sa perception du succès (4) »** intègre le résultat de l'accompagnement du point de l'individu**,** l' **« environnement (5) »** en intégrant l'influence de la démarche suivie par les accompagnés nous obtenons la catégorie **« processus (6) », la « relation accompagné-accompagnant (7) »** décrit le point de vue de l'accompagné sur l'attitude et les qualités de l'accompagnant, la catégorie **« conditions d'accompagnement (8) »** décrit les éléments de base conditionnant le succès du processus, la catégorie **«structure d'accompagnement (9) »** cette catégorie décrit le rôle joué par cette structure.

Notre codage a débouché sur trois catégories **« attentes des accompagnés (10)** ».

Cette catégorie décrit les attentes de départ de l'interviewé et aussi l'évolution de ses besoins.

Une analyse poussée des interviews, nous a amenés à considérer la catégorie **« environnement hors accompagnement (11) »** prenant en compte l'influence de la règlementation ainsi celle des proches.

Et la catégorie **« intervention des chefs d'entreprise (12) »** qui décrit l'impact de leur intervention sur la motivation des porteurs de projet. Ces deux éléments sont apparus dans nos analyses comme des facteurs d'influence sur le phénomène étudié.

La catégorie **« information générale de terrain (2)** » prenant en compte d'une part les informations sur les projets et les entreprises créées tels que l'activité principale, le secteur d'activité, le régime juridique, la taille, l'année de création, le capital de démarrage, le mode de financement, le chiffre d'affaires et d'autre part les informations générales sur les caractéristiques des accompagnés (le sexe, l'âge, la situation matrimoniale, le niveau d'instruction, l'activité avant la création, le groupe ethnique.

Enfin, nous nous sommes inspirés des travaux de Chelly (2006), Masmoudi (2007), pour créer la catégorie **« méthodologie (1) ».** Cette catégorie regroupe les éléments qui permettent de comprendre comment la recherche est perçue chez l'interlocuteur et quels sont les biais inhérents pouvant l'entacher.

Tableau 8 : Catégories mères de notre échantillon d'accompagnés

Méthodologie (1)	Éléments signalant un risque de biais dans l'analyse ou indication sur la perception qu'a l'interlocuteur de notre recherche.	Catégories mères ébauchées avant le codage
Information générale sur le terrain (2)	Informations sur les caractéristiques du projet, de l'entreprise et du porteur de projet	
Entrepreneur (3)	Motivations, aspirations, sources d'idées de projet	
Perception du succès (4)	Efficacité, efficience, effectif, affectif	
Environnement (5)	Environnement de l'accompagnement	
Processus (6)	sensibilisation, accompagnement, suivi post création	
Relation accompagnement (7)	Perception des qualités de l'accompagnant et de l'accompagnement vécu	
Condition accompagnement (8)	Les éléments fondamentaux qui ont permis le succès	
Structure accompagnement (9)	Le rôle de la structure	
Attentes accompagnés (10)	Avant accompagnement et après accompagnement	Catégories mères apparues lors du codage
Environnement hors accompagnement(11)	Les éléments indirects qui influencent le succès du processus	
Évolution des besoins (12)	Les nouveaux besoins apparus avec l'accompagnement	

Source : Nous même

2-2-2-2-1-1- La catégorie mère des accompagnants

Nous avons choisi d'interroger les accompagnants afin d'une part, comprendre en profondeur le processus d'accompagnement et d'autre part, contrôler les dires des accompagnés.

Ainsi, le caractère exploratoire qu'a notre étude, plaidait également pour un codage pré-structuré faible. Nous avons établi sept codes.

Le code **« caractéristiques accompagnant (3)»,** le code **« perception du succès (4)»** décrit la perception du succès du processus d'accompagnement vécu par lui et son filleul, le code **« processus (5)»** décrit l'ensemble des étapes qu'il a traversé avec son filleul (de la formation au démarrage de l'entreprise).

Une analyse approfondie des interviews a donné lieu à la création de deux autres codes. Nous avons créé le code **« qualité de l'accompagnant (6) »** qui décrit les éléments propres à l'accompagnant et sources de motivation et de changement d'état chez son filleul (Il aurait pu se retrouver dans la catégorie « caractéristiques accompagnant », mais nous avons choisi de le dissocier afin de mieux l'analyser), le code **« attitude (7) »** qui décrit le comportement de l'accompagnant sur le terrain de l'accompagnement. Ces deux codes sont apparus pendant le processus de codage.

La catégorie **« information générale sur le terrain (2) »** regroupe les éléments se rapportant aux caractéristiques de l'accompagnant tels que le sexe, l'âge, la situation matrimoniale, le niveau d'instruction, le groupe ethnique, le domaine d'expertise, l'expérience en tant qu'accompagnant, nombre d'entrepreneurs coachés et le taux de réussite.

Et enfin la catégorie **« méthodologie (1) »** a été créée afin de comprendre comment est perçue la recherche chez notre interlocuteur et quels biais risqueraient de l'entacher surtout que nous touchons là une catégorie qui a déjà un pressentiment d'être évaluée.

Tableau 9: Les catégories mères de notre échantillon d'accompagnants

Méthodologie (1)	Éléments signalant un risque de biais dans l'analyse ou indications sur la perception qu'a l'interlocuteur de notre recherche	Catégories mères ébauchées avant le codage
Information générale sur le terrain (2)	Information sur les caractéristiques de l'accompagnant	
Caractéristiques Accompagnant (3)	Motivation, aspiration	
Perception du succès (4)	Efficacité, efficience, effectif, affectif	
Processus (5)	sensibilisation, accompagnement, suivi post création	
Qualité (6)	Éléments propres à l'accompagnant influençant le processus d'accompagnement	Catégories mères apparues lors du codage
Attitude (7)	Les éléments liés au comportement de l'accompagnant source de changement d'état d'esprit chez l'accompagné	

Source : Auteur

2-2-2-2-1-3- La catégorie mère des responsables programme

La nature exploratoire de notre étude auprès des responsables de programme et la latitude laissée à nos interlocuteurs de s'exprimer soutenait une pré-structuration faible des codes.

Nous avons créé sept catégories clés : **« responsable programme (3) »,** cette catégorie décrit les motivations et aspirations ; **« perception du succès (4) »** (cette catégorie décrit son point de

vue sur le concept succès du processus, la catégorie **« processus (5) »** (cette catégorie regroupe les différentes phases du processus d'accompagnement au sein de chaque structure).

Une analyse approfondie des interviews a débouché sur la création deux autres catégories. Il s'agit de la catégorie **« critère de sélection (6) ».** Cette catégorie prend en compte les éléments qui fondent le choix des projets, des accompagnants et des accompagnés. Elle aurait pu se confondre dans la catégorie processus, mais l'analyse nous a poussés à l'isoler. La catégorie **« objectif et mission (7) »** qui décrit les raisons de déploiement des modes opératoires de la structure d'accompagnement. Ces deux catégories sont apparues ***à postériori*** comme des éléments importants influençant le phénomène étudié.

La catégorie **« information générale sur le terrain (2) »** regroupant d'une part les caractéristiques de la structure (activité, régime juridique, mode de financement, partenaire, année de création, chiffre d'affaires) et d'autre part les caractéristiques du responsable (sexe, situation matrimoniale, niveau d'instruction, expérience, groupe ethnique).

Enfin, la catégorie **« méthodologie (1) »** a été créée afin de comprendre comment est perçue la recherche chez notre interlocuteur et quels biais risqueraient de l'entacher surtout que nous touchons là, une catégorie qui a déjà un pressentiment d'être évaluée.

Tableau 10: Les catégories mères de notre échantillon de responsable de programme d'accompagnement

Méthodologie (1)	Éléments signalant un risque de biais dans l'analyse ou indication sur la perception qu'a l'interlocuteur de notre recherche	Catégories mères ébauchées avant codage
Information générale sur le terrain (2)	Informations sur les caractéristiques de la structure et du responsable de programme	
Responsable (3) Perception du succès (4) Processus (5)	Motivations, aspirations La perception des acteurs du succès sensibilisation, accompagnement, suivi post création	
Critères de sélection (6)	Éléments qui fondent le choix de projet, des porteurs de projet, des accompagnants	Catégories mères apparues lors du codage
Objectifs et missions (7)	Éléments permettant de comprendre les agissements des responsables, le positionnement de la structure	

Source : auteur

2-2-2-2-1-4- Le choix d'une stratégie de codage bottoum/up

Dans la stratégie de codage de nos données, nous avons suivi les conseils de Glaser et Strauss (1967) qui consistent à partir des données brutes pour aller vers des catégories plus conceptuelles. Une unité du discours de l'interlocuteur est codée au plus proche de ses propos avec et surtout un niveau bas d'abstraction.

Nous procédons ensuite par affectation des unités selon les similarités ou dans le cas contraire nous créons un nouveau code c'est-à-dire lorsqu'une autre unité présente des similarités, elle est affectée du même code sinon un nouveau code est créé.

En progressant, les catégories acquièrent un plus haut niveau d'abstraction et deviennent des concepts dont on distingue les propriétés (caractéristiques générales de la catégorie) et les dimensions (modalités qui sont prises par telle ou telle propriété) Strauss et Cobin (1998, p.117).

Comme l'a si bien remarqué Masmoudi (2007) dans sa recherche doctorale sur le processus d'incubation, le travail débouche sur l'étude des liens qui existent entre deux catégories ou entre une catégorie donnée et ses sous-catégories. Il s'agit là d'une démarche d'itération, qui progressivement entre, d'un côté, la consultation des données concrètes fournies par les différents cas et, d'un autre côté, le construit qui est en cours d'élaboration. Cela, nous a semblé être une bonne façon d'arriver à des construits solides.

Nous pensons rester toujours dans un contexte de pré-structuration faible puisque nous avons appliqué le principe de comparaison constante. Les catégories mères sont en quelques sortes des boites vides qu'il convient de remplir.

Dans le processus de codage : si un élément du verbatim entre dans cette catégorie mère, il faut le comparer avec les autres éléments appartenant à cette catégorie. Et de ce rapprochement, émergent des sous catégories adoptant ainsi un niveau de précision supplémentaire.

Par exemple dans la catégorie « environnement hors accompagnement » créée lors du processus de codage, nous avons identifié l'environnement sectoriel dans lequel l'accompagné baigne lui et son projet, les proches (Il s'agit de vérifier l'influence des liens forts ou faibles sur le processus d'accompagnement), l'influence des administrations à caractère publiques et l'influence de la règlementation sur le processus d'accompagnement.

Le choix d'un codage faiblement pré-structuré a été un point essentiel de notre analyse comme le suggèrent Miles et Huberman (2003, p.112) et Gavard-Perret et al., 2012, p.285). Pour eux, le codage n'est pas une préparation à l'analyse, il constitue le cœur de l'analyse.

Nous confirmons cela, surtout dans le cas d'un codage pré-structuré comme le nôtre.

En effet, dans un tel cas, au fur et mesure, les catégories se raffinent, laissant place à des concepts stables. Il provoque aussi la structuration progressive des catégories en sous-catégories, reliées par des relations de causalité, de ressemblance ou de complémentarité (Masmoudi, 2007, p.225). Nous obtenons une arborescence structurée, constituant ainsi un élément clé du processus d'interprétation des données.

2-2-2-2-3- La rédaction de communication « mémos »

Les mémos sont des textes rédigés par le chercheur, permettant de fixer sur papier une réflexion inspirée par les données. Ils servent à consigner les réflexions, les commentaires du chercheur sur les points que suscite l'analyse. La rédaction de mémos fait partie intégrante du codage.
Selon Miles et Huberman (2003, p.143), la rédaction de communication permet à l'analyse de passer aisément des données immédiates à un niveau conceptuel, d'affiner et d'élargir les codes, de définir des catégories-clés.
Pour Glaser et Strauss (1967), Miles et Huberman (2003), tout travail de codage est accompagné de la rédaction de mémos. Miles et Huberman (2003, p140-144) recommandent au chercheur de ne pas hésiter d'arrêter tout pour rédiger les mémos, car ils constituent l'un des outils parmi les plus générateurs de sens et les plus utiles. Les mémos expriment toujours une intention de conceptualisation (p.140). Nous avons suivi leurs conseils.
D'une manière générale, nos mémos constituaient une sorte d'interpellation par rapport à la pertinence d'une catégorie ou au rapprochement possible entre deux catégories (il s'agissait dans notre cas, de façon progressive de rendre plus cohérents et stables des catégories) ou encore un « laissé-traces » par rapport à l'origine de nos réflexions intuitives issues de la lecture d'extrait d'entretien de nos interlocuteurs.

Nous avons eu recours à notre bloc note ou parfois à l'imprimé de notre guide d'entretien pour laisser les traces de notre réflexion au départ avant d'avoir recours au programme QSR N'Vivo11. En effet, ce programme facilite la rédaction de mémos puisqu'il y est intégré.

2-2-2-2-4- La triangulation

Il s'agit pour le chercheur de superposer, voir combiner les perspectives essentielles de son travail. Cette procédure vise la validité des savoirs qu'a produits la recherche.
Dans le cadre de notre étude, nous avons eu recours à cette méthode. L'idée étant de cerner le concept de ***« perception du succès »*** du processus d'accompagnement vécu par chacun des interlocuteurs.
Ainsi, les interviews ont été filtrés pour analyser de plus près la perception des acteurs et nous avons fait des croisements avec les trois différentes catégories d'interviewés (Accompagnés, accompagnants et responsables de programme) lors de l'analyse effectuée de façon verticale.

2-2-2-2-5- Le choix d'une analyse qualitative à l'aide d'un logiciel

Le codage des données est un travail fastidieux du fait des données parfois très volumineuses. Cette phase de la recherche est reconnue pour son caractère consommateur de temps et d'énergie.

Selon Gavard-Perret et al. (2012, p.292), l'utilisation d'un logiciel d'analyse de données textuelles constitue une aide rapide pour, catégoriser ces données et les mettre en relation. Pour eux, N'vivo est l'un des logiciels capables de, synthétiser rapidement de grandes masses de données, d'extraire et de faire émerger les structures ainsi que les enchainements.

Nous avons donc eu recours au logiciel QSR N'Vivo 11 qui parait pour nous bien adapté à nos données.

Dans la pratique, il ne s'agit pas pour le chercheur de réaliser un traitement quantitatif avec des données textuelles. Le traitement avec N'Vivo est quasiment pareil à un traitement manuel. Au moment de l'organisation des données, le chercheur regarde attentivement mot par mot, ligne par ligne et paragraphe par paragraphe. Son objectif est d'extraire des mots, des phrases, des paragraphes se rapportant aux catégories préétablies.

Le chercheur se trouve dans une logique de segmentation, de de-contextualisation des données. Il essaie de mettre en évidence, selon une logique inductive, le contenu des propos tout en gardant à l'esprit sa question de recherche et les différents codes préétablis qui sont au cœur de la collecte des données. Le chercheur affecte les différents textes ou mots selon l'arborescent préétabli (*Tree nodes)* ou créer au fur et à mesure de nouvelles catégorisations *(Free nodes)* apparues lors du processus de codage.

Dans le premier cas, un construit conceptuel se met en place de manière progressive, car les matériaux des interviews sont peu à peu intégrés aux différentes catégories identifiées ou ils génèrent de nouveaux embranchements à la structure. Au fur et à mesure, le chercheur peut se rendre compte que sa structure arborescente n'est pas adaptée. Alors surviennent au besoin, des suppressions ou des nouvelles nominations.

Dans le deuxième cas, le même processus se poursuit. Le chercheur peut tout de même décider ou non de créer de catégories nouvelles.

Il est bon de savoir que le procédé reste le même qu'il s'agisse d'un traitement à l'aide d'un logiciel ou manuel. Les tâches confiées au logiciel restent les mêmes lorsqu'il s'agit d'un traitement manuel. On peut tout même noter que le logiciel facilite certaines opérations.

A titre d'exemple, à l'étape de la « re-contextualisation », le logiciel garde un lien entre l'original des propos de l'individu et la partie codée, placée sous une adresse et une appellation

spécifique. L'on peut facilement repérer l'originale des entrevues. Le logiciel permet donc de laisser « trace ».

En définitive, le logiciel offre au chercheur une aide précieuse quant à l'organisation de manière générale des données. Il favorise la structuration progressive de la démarche de création des catégories et laisse en permanence sous les yeux, sous formes arborescentes, les différentes catégories créées, leurs imbrications ainsi que les éléments de verbatims qui leur sont associés. Le principe d'analyse à l'aide de N'Vivo est une démarche de dé-contextualisation et de ré-contextualisation des interviews. Il permet de découper le corpus en plusieurs unités de sens afin d'en faire une analyse intelligible.

Conclusion chapitre 2

La première section nous avons dans un premier temps abordé les caractéristiques fondamentales de l'accompagnement. En effet, nous avons exposé le comportement de l'entrepreneur de l'idée de projet jusqu'à la post-création : l'approche effectuale.

Ensuite, nous avons montré sur la base de la littérature que la maitrise de l'incertitude passe par un minimum de convention et de maitrise des règles institutionnelles. La relation d'accompagnement peut s'avérer complexe ; ce qui nécessite au préalable des compromis entre l'accompagné, l'accompagnant et la structure d'accompagnement.

Dans un deuxième temps, nous avons exposé les recherches empiriques qui ont porté sur les facteurs de succès du processus d'accompagnement entrepreneurial.

Nous avons montré qu'il existe une multitude d'indicateurs de mesure du succès de l'accompagnement entrepreneurial. Cette diversité d'indicateurs dépend à la fois du contexte de l'étude et de l'objectif du chercheur. Nous avons montré que le concept de succès du processus d'accompagnement peut être mesuré à travers quatre concepts : efficacité, efficience, affectivité et l'effectivité.

Dans la **deuxième section,** nous avons exposé notre choix méthodologique. Nous avons déjà indiqué la dimension exploratoire de notre étude.

Conclusion partie 1

La première partie a conduit, dans un premier temps à l'exploration du phénomène d'accompagnement entrepreneurial dans toute sa diversité à travers la littérature et dans un second temps à l'exposition des moyens de vérifications.

En effet, l'objectif de notre étude étant l'exploration des facteurs susceptibles d'avoir un impact sur le processus d'accompagnement, nous avons mis à nu certaines variables clés de succès du dit processus. Nous avons délimité le concept d'accompagnement entrepreneurial, qui présente un caractère ambigu dans la littérature comme nous l'avons souligné dans le constat théorique**.** Etant donné que la plupart des travaux antérieurs, ne précisent pas les modèles, modes d'accompagnement, nous avons comblé ces lacunes dans une logique compréhensive du phénomène. La littérature révèle la complexité du processus d'accompagnement. Cette complexité est liée à l'entrepreneuriat, considéré dans toute sa diversité de points de vue et d'opinions.

Ensuite, les facteurs déterminants dans le succès du processus d'accompagnement ont été exposés sous caution d'une convention préalable de la nature du succès.

A cet effet, les parties prenantes sont invitées à trouver un commun accord sur les objectifs. La prise en compte de façon minutieuse des besoins des porteurs s'avèrent nécessaire.

Enfin, nous avons présenté la méthodologie de la recherche. En effet**,** nous avons, exposé les objectifs de notre étude qui ne sont que la compréhension et l'exploration du processus d'accompagnement entrepreneurial en Côte d'Ivoire. En poursuivant ces objectifs nous avons voulu extraire comme déjà indiqué les facteurs qui conditionnent le succès de celui-ci, dans notre contexte. Nous avons exposé les motivations du choix d'une étude qualitative ainsi que le choix du contexte ivoirien. Il est clair qu'une étude qualitative ne peut que mettre l'accent sur la validité interne des résultats, mais nous avons voulu assurer un minimum de validité externe ; d'où le choix d'une étude multi-sites. En outre**,** nous avons exposé la méthode de composition de nos trois échantillons.

Les cas retenus l'ont été dans un premier temps sur la base de la littérature (cas des accompagnés) et dans un deuxième temps sur la base du terrain (cas des accompagnants et des responsables de programme).

Aussi, nous avons présenté notre stratégie de collecte de données qualitatives. Nous avons procédé par des entretiens semi-directifs auprès acteurs avec un guide d'entretien.

Des relances ont toujours été faites lors des entretiens à chaque fois que nous pensons qu'un point mérite plus de détail et de précision. Tous les entretiens ont été enregistrés.

Enfin, nous avons présenté notre méthode de traitement des données. En effet, après l'enregistrement des interviews, nous avons procédé aux transcriptions de ceux-ci. Les données ont été codées à l'aide du logiciel QSR N'Vivo 11, sur la base des transcriptions et des notes de terrain.

PARTIE 2 : DETERMINANTS DU SUCCES DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL : Cas de la Côte d'Ivoire

La première partie a montré l'importance et la complexité de l'accompagnement des porteurs et leurs projets.

Ce qui d'ailleurs ne permet pas un traitement rapide des questions de facteurs déterminants du succès de l'intervention des structures.

Il faut nécessairement prendre le temps de mettre en évidence les caractéristiques des parties prenantes directes, les causes des agissements des uns et leurs effets directs sur le résultat escompté.

C'est pourquoi, nous avons adopté une démarche triple qualitative auprès des acteurs directs.

Dans cette partie 2, il s'agit pour nous, d'extraire les facteurs à succès et de confronter nos résultats avec des études antérieures (Chapitre 4).

Mais, avant d'y parvenir nous évoquons préalablement d'une part le processus d'accompagnement dans la pratique et d'autre part les traits dominants des interviewés de notre échantillon (chapitre 3).

CHAPITRE 3 : DES GRANDES CARACTERISTIQUES DES INTERVIEEWES A LA DESCRIPTION DU PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL

Ce chapitre est consacré d'abord à la description des traits particuliers des interviewés de notre échantillon. Ensuite, nous décrivons le processus entrepreneurial dans la pratique. Et enfin nous examinons à travers un recoupement des propos le sens du succès du processus vécu par nos informateurs.

SECTION1 : GRANDES CARACTERISTIQUES DES INTERVIEWES

Cette section est consacrée à la description des grands traits particuliers des interviewés de notre échantillon.

3-1-1- Traits particuliers des accompagnés

Les traits particuliers des accompagnés de notre échantillon sont exposés dans ce qui suit à travers l'analyse de leurs propos.

3-1-1-1- Source d'idée de projet

L'idée de projet, l'envie, le désir d'une démarche entrepreneuriale apparaissent dans le système cognitif de l'individu et tirent leur source dans la modification de perception, d'attitude, des vécus, du parcours professionnel, de l'histoire, etc.

L'orientation entrepreneuriale a été influencée par un processus cognitif qui est l'origine de son apparition et de son émergence jusqu'à la création effective de l'entreprise.

3-1-1-1-1- Une difficulté rencontrée lors d'un voyage comme source d'idée du projet

Dans notre échantillon, nous avons identifié qu'une difficulté rencontrée lors d'un déplacement est une source d'idée de projet.

L'approche effectuale a déjà évoqué cet aspect. Les entrepreneurs sont de véritables exploiteurs de contingence. Devant toute situation qui lui parait compliquée, il cherche à transformer cette difficulté en opportunité.

Pourriez-vous me dire comment l'idée du projet vous est venue à l'esprit ?
Bien sûr, avec plaisir. J'ai été envoyé par mon père pour mission à Soubré. J'ai découvert que dans ces zones, les gens n'ont pas accès à l'électricité, encore moins à la connexion. Je me suis retrouvé dans une zone où personne ne pouvait me joindre et je ne pouvais joindre personne. C'était une sorte de souffrance et d'angoisse pour moi.
Quand je suis revenu à Abidjan, je me suis mis à chercher une solution qui permettra désormais au monde rural d'accéder à l'électricité et à internet à moindre coût. Personne ne pouvait m'appeler et je ne pouvais joindre personne.
L'idée d'entreprendre est venue à la fin de vos études ou dès le départ ?

J'ai toujours voulu me mettre à mon propre compte. Travailler dans un bureau c'est bien, mais l'idéal pour moi c'est d'apporter ma pierre au quotidien du monde. (Entretien B.F.)

Extrait accompagné 1 : Une difficulté lors d'un voyage source d'idée de projet

Dans l'extrait, B.F explique que c'est la souffrance vécue lors de son déplacement qui l'a conduit à murir l'idée de se lancer dans le secteur de l'énergie renouvelable. Il a adopté plus vite une démarche entrepreneuriale parce qu'il possédait au préalable les germes entrepreneuriaux c'est-à-dire qu'« il a toujours voulu s'installer à son propre compte ».

3-1-1-1-2- Les médias comme source d'idée de projet

L'idée de projet peut émaner des médias. En effet, en suivant les émissions à la télé, l'individu découvre très vite un marché potentiel.

D'accord. Je me disais moi-même après le bac, il me fallait une activité. À partir des émissions télévisées, j'ai vu que la Côte d'Ivoire continue d'importer de la volaille. Je me suis dit…voilà une opportunité pour me lancer. Je me suis lancé dedans pour apporter ma pierre (Entretien K. B. A).

Extrait accompagné 2 : Une émission télé comme source d'idée de projet

L'extrait 2 montre que l'entrepreneur avait depuis l'école envie de se créer une activité. L'idée de se lancer dans le secteur a été influencée par l'émission télé qu'il a suivie. On peut conclure que les médias constituent une source d'idée de projet.

3-1-1-1-3- La plainte des clients de l'entreprise employant

Pour K.G, c'est la plainte des clients de l'entreprise employant qui est à l'origine de son idée de projet. En effet, il constate rapidement que la qualité de produit fourni par sa coopérative est loin de satisfaire les potentiels clients.

Il se met à murir l'idée de créer sa propre entreprise et proposer une autre qualité de produit aux clients. Son idée a bien marché, puisqu'il a fini par récupérer les clients de la coopérative avec son nouveau produit adapté à leur goût.

Pourriez-vous me dire comment l'idée de projet vous est venue à l'esprit ?
Oui sans aucun problème. L'idée m'est venue du fait que J'étais gérant d'une coopérative agricole. Les gens se plaignaient beaucoup de la qualité de riz que produisait la coopérative j'ai donc monté un plan d'affaires dans ce sens avec une vocation de proposer une autre qualité de riz au client. J'ai soumis mon projet à l'appel à candidature de jeune entrepreneur lancé par TNS.
L'idée d'entreprendre est venue à la fin de vos études ou dès le départ ?
Depuis que je préparais mon BTS, j'avais des petites initiatives, j'ai vendu de la patte d'arachide. J'avais déjà envie de créer une entreprise. C'est depuis l'école que j'envisageais créer une entreprise (Entretien K. G).

Extrait accompagné 3: La plainte des clients de l'entreprise employant comme source d'idée du projet

3-1-1-1-4- L'expérience professionnelle comme source d'idée d'entreprise

L'expérience professionnelle est un véritable canal d'acquisition d'informations, de compétences et de maitrise de contours d'un domaine, d'un secteur. Elle prédispose l'individu créateur à une démarche entrepreneuriale. Les connaissances lui favorisent la maitrise des couts et de minimiser le risque.

Le cas B.K, l'illustre bien. En effet, il commence à murir l'idée d'entreprise dans le domaine de la vente de la distribution du gaz butane, d'autant plus qu'il a acquis une certaine expérience dans une entreprise similaire.

Pourriez-vous me dire comment l'idée de l'entreprise vous est venue à l'esprit ?

On va dire que……. Comme j'étais déjà employé dans une entreprise de distribution, je n'ai plus jugé d'aller dans un autre secteur que je ne maitrise pas c'est-à-dire découvrir d'autres horizons avant d'intégrer peut-être. Comme je connais mieux ce secteur-là, j'ai commencé.....j'ai eu l'idée de reproduire ça pour moi. Mon expérience dans ce secteur m'a motivé conduit à m'y investir.

L'idée d'entreprendre est venue à la fin de vos études ou dès le départ ?

Depuis mon secondaire, j'ai pris une orientation business… (Entretien B. K.)

Extrait accompagné 4: L'expérience professionnelle comme source d'idée d'entreprise

L'entretien B.K rejoint celui de K.G. Les deux ont participé à des programmes d'accompagnement différents.

Toutefois, l'idée d'entreprise a émergé durant le parcours professionnel. Il avait tous les deux l'intention de créer des activités depuis le cursus scolaire. L'expérience professionnelle a été la source principale de l'idée d'entreprise.

Revenons un peu sur votre idée d'entreprise dans le secteur agricole ?

J'ai un BTS en gestion commercial. Quand je me suis lancé dans mon business. Je maitrisais le volet organisationnel, j'ai travaillé avec les machinistes, je connaissais les attentes des clients. J'ai travaillé avec les paysans dans les baffons (Entretien K.G)

Extrait accompagné 5: L'expérience professionnelle comme sources d'idée d'entreprise

Certes, depuis l'école, K.G avait une forte prédisposition à une démarche entrepreneuriale, mais il était aussi conscient des réalités de cette démarche. Ce qui l'a conduit à patienter en étant employé dans une entreprise, le temps d'acquérir une certaine expérience.

L'illustration est également dans l'entretien de F.M. En effet, cadre commercial dans une entreprise, il décide de se lancer dans la vente de pneus. Il a choisi un autre secteur d'activité pour faire ce qu'il sait faire le mieux c'est-à-dire le commerce et cette fois à son propre compte.

Pourriez-vous me dire comment l'idée d'entreprise vous est-elle venue à l'esprit ?

Bon... mon histoire j'ai toujours travaillé, mon dernier boulot du milieu professionnel… j'étais responsable commercial d'une grande entreprise de la place. Je réalisais un chiffre d'affaires énorme et j'ai toujours été primé. Cela est beau, mais ne suffit pas pour un homme comme moi. Je ne voulais pas continuer à travailler chez les autres il me fallait monter mon entreprise. Mon père est aussi transporteur donc je m'y connais aussi dans le milieu du transport donc je voulais depuis faire un business de vente de pneus (Entretien F.M)

Extrait accompagné 6: L'expérience comme source d'idée de projet

3-1-1-1-5- La mésaventure comme source d'idée d'entreprise

Une mauvaise aventure peut être une source d'idée chez un individu. O.E, s'est retrouvé à la suite d'aventure qui a tourné au vinaigre dans un milieu inconnu. Il doit se trouver les moyens de subsistance. Cette situation va le conduire à se lancer dans une activité qui lui parait accessible. Cette activité devient plus tard son métier avec le nombre d'années d'expérience. L'idée d'entreprise tire sa source dans sa mésaventure.

Pourriez-vous me dire comment l'idée de projet d'entreprise vous est venue à l'esprit ?

Bon…. On peut dire l'idée de cette entreprise……..Avant je travaillais dans le magasin de mon beau. Depuis fort longtemps, j'avais l'envie de commerce en moi, après mon aventure qui n'a pas marché.

L'idée vous est-elle venue à la fin de vos études ou dès le départ ?
Franchement quand j'étais à l'école je ne pensais pas à créer une entreprise. J'ai arrêté mes études à cause du goût de l'aventure. Je me suis retrouvé au Sénégal. Et comme ça n'a pas marché. J'ai pensé tout de suite au petit commerce pour m'assurer. Et c'est comme ça je me suis orienté vers le commerce. (Entretien O. E)

Extrait accompagné 7: La mésaventure comme source d'idée d'entreprise

Le cas de G.K semble se rapprocher de celui de O.E.

Pourriez-vous me dire comment l'idée de projet de projet vous est venue à l'esprit ?

Plusieurs raisons m'ont amené à ce métier. Je suis un aventurier. Comme je n'ai pas eu ce que je voulais ici. En cherchant à faire quelque chose pour me dépanner, comme à côté de nous à Bouaké il y avait un jeune qui faisait cela. Mais en tout cas, il s'en sortait bien. Il était bien par rapport à nous à cette époque. Quand je me suis retrouvé à San Pedro sans activité, automatiquement c'est l'idée qui m'est venue à l'esprit. J'ai donc commencé à apprendre petit à petit avec un ami et après je me suis installé seul.

L'idée vous est-elle venue à la fin des études ou dès le départ ?

C'est à la fin de mes études que j'ai décidé de mettre dans ce secteur. J'ai appris petit à petit avec les autres dès que j'ai arrêté les bancs. Je faisais les petits, petits trucs pour me dépanner (Entretien G. K)

Extrait accompagné 8 : La mésaventure comme source d'idée d'entreprise

La situation de l'interviewé G.K est comparable à celle de l'interviewé O. E. En effet, les deux ont très tôt abandonné les études dès le secondaire. L'un par la faute de moyen (G.K), l'autre pour le goût de l'aventure.

Les deux ont quitté leur zone initiale et se trouvent contraints de penser à une activité qui pourrait leur permettre de survivre. Dans ce cas, la motivation première, n'est rien d'autre que la recherche de moyens de subsistance (nous y reviendrons). Les deux ont participé au même programme d'accompagnement. Cela est en phase avec les objectifs de ce programme (le programme initiative).

En effet, l'un des principaux objectifs de ce programme est la réduction de la pauvreté. Ainsi, l'accent a été mis sur les couches défavorisées.

3-1-1-1-6- Le sentiment de la sous-évaluation des efforts comme source d'idée d'entreprise

Le sentiment d'être sous-évalué est une source d'idée d'entreprise pour l'individu. Au fond, il a besoin qu'on reconnaisse son travail, mais quand cela n'est pas le cas, il commence à entrevoir une alternative.

La crainte de ne pas se retrouver dans la même situation en changeant d'entreprise peut conduire l'individu à choisir l'aventure entrepreneuriale.

Dans ce cas, la première source de motivation (nous y reviendrons) n'est rien d'autre que l'autonomie, qui dépasse largement le désir de gagner de l'argent chez ces personnes. Ainsi, l'idée d'entreprise tire sa source dans cet état d'esprit de sentir ses efforts sous-évalués.

Pourriez-vous me dire comment l'idée d'entreprise vous est venue à l'esprit ? Oui, L'idée m'est venue…. Au début je travaillais avec quelqu'un, malgré ce que je faisais la personne trouvait que je ne faisais rien. J'ai trouvé que c'était de l'esclavage. J'ai donc commencé à murir l'idée doucement, doucement. J'ai décidé de travailler à mon propre compte. **L'idée vous est –elle venu à la fin des études ou dès le départ ?** Je faisais les tresses depuis la classe de CE1 (Cours Elémentaire Première Année). J'ai arrêté les études en classe de 6è. Puisque je savais déjà faire un peu les tresses, je suis allé travailler avec quelqu'un. Mais, j'ai trouvé que c'était de l'esclavage. Elle dit toujours, je ne fais rien. (Entretien S. S)

Extrait accompagné 9 : Le sentiment de la sous-évaluation des efforts comme source d'idée d'entreprise

Le sentiment de sous-évaluation de ses efforts constitue la source d'idée d'entreprise de S.S. En effet, très tôt, elle se lance dans la couture par amour ; ce qui l'a conduite à intégrer une entreprise de coiffure pour non seulement se perfectionner, mais aussi exercer son métier. Elle sera très vite déçue de l'appréciation que fait sa patronne de ses efforts professionnels. S.S commence à murir l'idée de s'installer à son propre compte.

3-1-1-1-6- La situation précaire des parents comme source d'idée d'entreprise

La situation des parents peut être une source d'idée d'entreprise. En effet, un enfant déscolarisé du fait de la situation parentale peut se mettre à murir lui-même une idée d'entreprise ou dans le cas contraire, cela peut venir des parents.

Pourriez-vous me dire comment l'idée d'entreprise vous est venue à l'esprit ?
C'est une longue histoire hein (rire), d'abord en réalité, mes parents n'avaient pas les moyens. J'ai été élevé par mon oncle. Mon oncle m'a mis inscrit à l'école, cours du soir. Quand j'ai le niveau 6 è. Il m'a demandé le métier que je voulais apprendre. J'ai choisi la couture. Il m'a inscrit à une école de couture.
L'idée vous est-elle venue à la fin des études ou dès le départ ?
Depuis quand je partais au cours du soir je pensais à la couture. J'accompagnais ma tante chez son couturier. Souvent, elle m'envoyait seule là-bas (Entretien G. M.)

Extrait accompagné 10: La situation des parents comme source d'idée d'entreprise

G.M. est retirée très tôt de l'école pour faire les travaux domestiques par faute de moyens financiers. Elle sera récupérée et renvoyée à l'école pour cette fois accroitre ses connaissances. Après son Certificat d'Etude Primaire, son oncle l'envoie apprendre le métier de son choix (G.M). Elle devient plus tard chef d'entreprise après plusieurs années d'apprentissage. Elle tire la source de l'idée d'entreprise de la situation précaire des parents.

3-1-1-1-7- L'échange avec l'accompagnateur comme source d'idée d'entreprise

M.K, tire la source de son idée de projet de l'échange qui a lieu avec le formateur après la sélection des candidats. En effet, elle a postulé suite à l'appel à candidature du programme d'accompagnement avec un projet de ferme.

Ayant peu d'expérience dans le domaine, le formateur lui conseille de se mettre dans le domaine où elle possède une expérience solide.

L'autre réalité cachée est que dame M.K, peine à s'insérer dans le tissu professionnel depuis l'obtention de son brevet de technicien supérieur. Elle décide alors de créer son propre emploi. Les conseils du formateur couplé au chômage sont à l'origine de son idée d'entreprise.

La question du chômage[51] comme source de motivation entrepreneuriale n'est pas nouvelle dans la littérature.

Pourriez-vous me dire comment l'idée d'entreprise vous est venue à l'esprit ?
L'idée m'est venue…C'est notre formateur qui m'a conseillé le savon liquide. J'ai voulu faire d'abord une ferme. …l'accompagnateur m'a demandé de me lancer dans l'activité parce que c'est là que j'avais de l'expérience.
L'idée vous est-elle venue à la fin des études ou dès le départ ?
Je peux dire que c'est la fin des études. Je suis revenu du Ghana et je ne trouvais pas d'emploi concret (Entretien M.K).

Extrait accompagné 11 : L'échange avec le formateur comme source d'idée d'entreprise

Chacun des interviewés de notre échantillon s'est lancé dans l'activité dans laquelle, il avait des connaissances antérieures. Cela s'explique par les critères de sélection des structures d'accompagnement que nous avons visitées. Ils insistent sur l'expérience considérée comme facteur premier dans la réussite d'un projet. Une situation qu'illustre bien l'interviewé K.G : « *Même si tu as un doctorat, tu ne peux pas te lancer dans une activité dans laquelle tu n'as aucune expérience* »

L'intention d'entreprendre est apparue à la fin des études chez 38% des accompagnés de notre échantillon ; les 76% autres affirment avoir l'intention un jour de s'assoir à leur propre compte depuis les « *bancs* » (voir annexe).

Ces chiffres indiquent que tous les accompagnés n'avaient pas les mêmes objectifs. Dans ce cas, les prestations des structures d'accompagnement n'ont pas les mêmes valeurs. En effet, alors que les uns se sont retrouvés dans un programme d'accompagnement afin de mobiliser les outils nécessaires leur permettant de réaliser leur rêve, les autres y sont pour mobiliser les

[51] Nakara et Fayol (2012), parlent d'entrepreneurs par nécessité. Leur étude insiste sur la nécessaire adéquation profil entrepreneur accompagné et les dispositifs d'accompagnement. Les entrepreneurs par nécessité présentent des caractéristiques distinctes des autres entrepreneurs.

mêmes outils, mais cette fois pour trouver une couverture. Ces illustrations viennent rejoindre les nombreuses études (Audet et Courteret (2004 ; 2006), Masmoudi (2007), Nakara et Fayolle (2012) invitant les structures d'accompagnement à adapter leurs outils aux profils des entrepreneurs.

3-1-1-2-Les motivations des accompagnés

Il existe une large littérature sur les motivations des entrepreneurs. Le développement des recherches sur celles-ci a conduit à la théorie « pull[52] » et « push[53] » (Shapero, 1975 ; Vesper, 1980). Plusieurs recherches empiriques ont confirmé l'existence de ces facteurs (Bruyat, 1993 ; Hernandèz, 2001 ; Hadrich, 2013 ; Kamavuako, 2009 ; Masmoudi, 2007).

L'objectif dans ce chapitre, n'est nullement de refaire cette étude, mais d'observer ses effets sur le succès du processus d'accompagnement (chapitre 4).

3-1-1-2-1- Les facteurs « pull »

Il s'agit d'éléments jugés positifs qui sont à l'origine du choix d'une aventure entrepreneuriale chez les accompagnés de notre échantillon.

3-1-1-2-1-1- Le don de soi comme principale motivation

Pour B.F, le don de soi constitue sa principale motivation à la démarche entrepreneuriale. Il s'est mis dans l'énergie renouvelable, afin d'atténuer la souffrance des populations vivant dans les zones enclavées. Il a compris qu'il n'a aucune connaissance en la matière. Ce qui va le conduire à s'auto-former à partir de l'internet, ensuite s'inscrire dans une école pour acquérir des connaissances nouvelles. Issue d'une famille riche, B.F, a investi s'est investi corps, âme et finance pour répondre à la problématique d'énergie en milieu rural détecté alors qu'il accomplissait une mission dans la zone pour le compte de son père.

Parlez-moi des principales motivations qui vous ont poussé à entreprendre.
On va dire……. Principale le don de soi. Mes motivations premières c'est le don de soi. J'ai toujours voulu apporter quelque chose au monde à travers mes réflexions, mon savoir, mes connaissances. Il faut donner de son temps pour améliorer le quotidien des autres (Entretien B. F.).

Extrait accompagné 12 : Le don de soi

[52] Les motivations « pull » correspondent aux effets positifs qui conduisent l'individu à avoir une démarche entrepreneuriale. Ce sont notamment de l'autonomie financière, la volonté d'accomplissement, la réalisation de soi.

[53] Les motivations « push » sont les effets négatifs qui ont conduit l'individu à avoir une orientation entrepreneuriale notamment le chômage, un licenciement, absence de perspective intéressante.

3-1-1-2-1-2- L'indépendance, l'autonomie financière et la découverte de client potentiel

L'indépendance, l'autonomie financière sont certes, les premières motivations dans le choix d'une démarche entrepreneuriale. Mais, le fait de découvrir des clients potentiels constitue l'une des principales motivations du choix d'une orientation entrepreneuriale. En effet, le potentiel entrepreneur cherche au quotidien l'opportunité à se lancer dans un secteur porteur. Le concept d'opportunité n'est pas nouveau, dans la littérature (Casson, 1982, Timmons, 1994 ; Venkataraman, 2000)

Parlez-moi des principales motivations qui vous ont poussé à entreprendre.

J'ai toujours voulu être indépendant, il y a aussi l'autonomie financière, l'amour de l'aventure entrepreneurial. La plainte des clients de la coopérative où je travaillais a fait que je me suis vite lancé. Ce sont les clients de la coopérative que j'ai récupérés hein. Je suis reparti vers eux pour bien comprendre leur besoin (Entretien K.G)

Extrait accompagné 13 : La découverte de clients potentiels, l'autonomie

L'entretien K.G, montre que la découverte d'une clientèle insatisfaite l'a poussé à créer son entreprise en vue d'atteindre rapidement ses motivations premières. Nous retraçons la même motivation dans l'entretien B. F (extrait accompagné 10) En effet, B. F, est certes motivé par le don de soi, mais la découverte de clients potentiels (monde rural) constitue l'une de ses sources de motivation.

Ces illustrations rejoignent le postulat de Venkaraman (2000), pour qui les opportunités existent, il suffit d'avoir une capacité de les reconnaitre, pour ensuite les façonner en réalités économiques.

Les cas K.G et B.F, montrent que les entrepreneurs sont de véritables chercheurs d'opportunité. Ils possèdent une capacité de détection d'opportunité qui les distingue nettement des autres individus.

3-1-1-2-1-3- Le rêve et l'expertise familiale

Le capital humain (Père, mère, frère entrepreneurs) a été cité dans plusieurs études comme source de motivation de l'orientation entrepreneuriale (Shapero et Sokol, 1982 ; Gally, 2004 ; Fayolle et Gally, 2009 ; Kamavuako, 2009. Le désir de faire comme les parents motive le choix d'une carrière entrepreneuriale chez les individus. Le cas B.M.L est une illustration.

Parlez-moi des principales motivations qui vous ont poussé à entreprendre.

C'est une expertise familiale. Je suis torréfacteur de naissance, mais pas de café plus tôt d'arachide. Ma mère a vendu la patte d'arachide pour me scolariser. (Entretien B.M.L)

Extrait accompagné 14: L'expertise familiale

B.M.L, est issu d'une famille torréfactrice d'arachide. Faire la torréfaction du café, c'est poursuivre l'œuvre de sa mère. Étant cadre d'une entreprise, B.M.L a senti l'envie de poursuivre ce que faisait sa mère. Dans son interview, il cite l'indépendance, l'autonomie financière, l'inadéquation du milieu professionnel a son « *felling* », l'adversité entre les personnes partageant le même bureau. Mais, force est de constater qu'il était plus motivé à réaliser son rêve : *« faire ce que faisait sa mère »*.

Je n'ai pas senti ce que je voulais dans le milieu professionnel classique. L'environnement de travail. Le milieu professionnel ne répondait pas à mes attentes. Ce n'était pas le volet pécuniaire (Entretien B.M.L)

Extrait accompagné 15: L'expertise familiale comme source de motivation

Le cas K.G rejoint celui B.M.L. En effet, K.G démissionne à la tête de la coopérative pour se mettre à son propre compte avec pour objectif de proposer une autre qualité de produit aux clients de la coopérative. Son extrait montre bien que sa motivation première est de réaliser un rêve : « travailler à son propre compte ». Bien que son activité ne lui permette pas d'avoir plus d'argent, il préfère néanmoins cette situation au profit de la réalisation de ce qui lui coûte plus cher : « le rêve ».

L'indépendance, l'autonomie financière, l'amour de l'aventure entrepreneuriale. Je regardais la chaine entrepreneuriale. Pour la petite anecdote quand j'ai quitté la coopérative pour mon business je gagnais 10 fois moins que mon salaire habituel. Mais ce qui me réconfortait c'est que je travaillais désormais pour moi-même et non à la solde de quelqu'un. J'étais fier de gérer mon propre business, créer des emplois, disposer de moi-même je décide comme je veux, je vais au travail à l'heure que je veux et je descends à l'heure que je veux. Je prends moi-même mes décisions, il n'y a pas de pression. Je suis libre. C'est vrai que des fois ça rapporte et des fois ça ne rapporte pas. Mais le fait d'être libre et disposer de moi-même est suffisant. C'est ma motivation, j'ai fait un an sans grand-chose, mais je tenais à réaliser mon rêve. J'ai eu des offres d'emploi, mais je n'ai pas voulu abandonner. C'est comme si c'est un rêve que je poursuivais. Je voulais arriver au bout (Entretien KG)

Extrait accompagné 16: La poursuite d'un rêve comme source de motivation

3-1-1-2-1-3- L'amour du métier comme principale motivation

Le fait d'être rattaché à un métier par amour constitue la principale source de motivation qui conduit des individus à avoir une démarche entrepreneuriale. En effet, l'amour a conduit un individu de notre échantillon à s'orienter vers l'entrepreneuriat.

Parlez-moi des principales motivations qui vous ont poussé à entreprendre
C'est l'amour du métier qui m'a poussé à créer mon entreprise. Je faisais la tresse depuis la classe de CE1. (Entretien S.S) J'aime le métier de la couture (Entretien G.M) L'amour du commerce, m'assurer moi-même et aider les autres (O.E)

Extrait accompagné 17 : L'amour du métier comme principale motivation

L'entretien S.S, montre que l'interviewé a eu une orientation entrepreneuriale par amour du métier de la tresse. Le choix du métier s'est fait depuis la petite enfance.

Les cas G.M et O.E, rejoignent celui de S.S, qui sont devenus entrepreneurs par amour de ce qu'ils ont appris très tôt et savent faire le mieux. Cet amour du métier est le fruit d'une situation négative lorsqu'on se réfère à la source d'idée de projet (plus haut).

3-1-1-2-1-4- Apporter quelque chose de nouveau

Le désir de faire autrement les choses est une source de motivation entrepreneuriale. Le cas F.Z illustre bien ce fait. En effet, employé dans une administration, F.Z démissionne pour créer une activité agricole avec pour but d'intégrer une coopérative afin d'apporter son savoir-faire. Pour lui, sa principale motivation était de proposer un autre mode de gestion au monde des coopératives agricoles. Il intègre la coopérative et prend par la suite les règnes de celle-ci.

> L'idée de la coopérative, j'étais venu apporter quelque chose de nouveau. Il faut dire que la coopérative existait et avec des membres et ils avaient leurs propres modes de gestion. Mais quand je suis arrivé, j'ai changé ce qu'il fallait changer pour progresser. Pour atteindre un certain niveau, il faut passer par le bas, mon objectif est d'atteindre le somment. Mais, il faut passer par ces petites structures. J'ai donc créé d'abord moi-même mon propre champ, avant de demander l'adhésion des autres à ma petite idée. Le mode de fonctionnement était….il y avait beaucoup de chose à revoir, mais avec ma petite expérience professionnelle, je voulais apporter ma contribution (Entretien F.Z)

Extrait accompagné 18 : Apporter quelque chose de nouveau comme source de motivation

Cette illustration vient rejoindre le concept d'innovation considéré comme propre à l'entrepreneur (Schumpeter, 1935 ; Drucker, 1985 ; Fayolle, 2000 ; 2003 ; 2004 ; Nakara et Mezzourh, 2008. L'entrepreneur est celui qui fait les choses autrement.

3-1-1-2-1-5- L'autonomie, l'indépendance, comme source de motivation

La plupart des interviewés de notre échantillon, outre les autres facteurs de motivation, ont affirmé être motivés par l'autonomie, l'indépendance. C'est facteurs qualifiés par les chercheurs de caractéristiques psychologiques, est au cœur des entretiens de notre échantillon.

Le cas B.M.L montre bien, la recherche de l'autonomie est une source de motivation entrepreneuriale. Il a cherché de l'emploi dans des entreprises similaires pour juste approfondir ses connaissances. L'objectif premier n'était nullement d'avoir un emploi, mais plutôt se former.

> Après une boite, deux boites, on a décidé d'entreprendre. On apprit le métier chez un concurrent expressément en suscitant un stage on n'était pas bien rémunéré. Et cela nous a permis de maitriser la chaine de valeur. Et cela nous a permis d'ailleurs d'aller plus vite (Entretien B.M.L)

Extrait accompagné 19 : L'autonomie comme source de motivation entrepreneuriale

Le cas B.M.L, rejoint celui de K.G, D. D, F.M, O.M, B.M qui ont été tous motivés par la volonté de disposer d'eux-mêmes, de voler de leurs propres ailes. Le désir d'indépendance, d'autonomie explique le choix de leur carrière entrepreneuriale.

3-1-1-2-2 Les facteurs « push »

Il s'agit des variables négatives, les plus marquantes, expliquant le choix d'une carrière entrepreneuriale chez les entrepreneurs de notre échantillon, bénéficiaires d'accompagnement.

3-1-1-2-2-1- L'adversité dans le milieu professionnel comme source de motivation

La fuite de l'adversité qui serait dans le milieu professionnel motive des individus à entreprendre. En effet, un individu de notre échantillon à opter pour l'entrepreneuriat afin d'éviter les querelles au quotidien entre des gens qui partagent le même bureau.

Parlez-moi des principales motivations qui vous ont poussé à entreprendre.
L'environnement de travail, les conditions de travail. C'est une affaire de feeling. Il y avait trop d'adversité entre des gens qui partage le même bureau. Le milieu professionnel ne répondait pas à mes attentes. Ce n'était pas le volet pécuniaire, mais le volet traitement des hommes. Il y avait trop d'adversité dans le milieu professionnel. Des gens qui sont prêts à se tuer alors qu'ils ne travaillaient même pas pour eux-mêmes. Je me demande même s'ils ne se sont pas tués (Entretien B.M.L.)

Extrait accompagné 20: L'adversité du milieu professionnel comme source de motivation

L'entretien B.M.L, montre que l'individu a été motivé par l'adversité qu'il a pu constater dans le milieu professionnel. Le choix d'une carrière entrepreneuriale constitue le moyen pour lui d'éviter ce qu'il considère comme un drame. Ses propos sont en phase avec son attitude vis-à-vis des gens qui sont sous autorité. Parlant de ses collaborateurs, il nous a dit ceci au passage :

« Ici, tout le monde est chez lui (Entretien B.M.L ».

Extrait accompagné 21 : l'adversité dans le milieu professionnel comme source de motivation

Cette phrase montre que B.M.L ayant fui l'adversité du milieu professionnel, fait le maximum pour éviter cela au sein de son entreprise. Il a réussi à créer les liens de familiarité entre les employés.

L'interview de B.M.L, montre que plusieurs facteurs ont été à l'origine de sa carrière entrepreneuriale : l'expertise familiale, la formation, l'adversité dans le milieu professionnel et enfin l'autonomie sous toutes ses formes. Son interview montre, qu'un individu peut être à la fois motivé par les facteurs : « pull » et « push ».

3-1-1-2-2-3- Manque d'emploi stable comme source de motivation

Le manque d'emploi stable motive des individus à créer eux-mêmes leur propre emploi. En effet, dans notre échantillon, un interviewé a opté pour une carrière entrepreneuriale parce qu'elle ne trouvait pas d'emploi.

Parlez-moi des principales motivations qui vous ont poussé à entreprendre
C'est lorsque je…ne trouvais pas d'emploi concret. J'ai été enseignante. J'ai fait plusieurs choses par le passé. (Entretient M.K)

Extrait accompagné 22 : Manque d'emploi stable comme source de motivation

L'interviewé M.K, a choisi l'entrepreneuriat par manque d'emploi stable. Cette situation a provoqué un sentiment d'oisiveté et d'angoisse.

La précarité des emplois qu'elle a obtenus par le passé l'a conduit à avoir désormais une démarche entrepreneuriale. S'exerçant dans plusieurs petites activités sans succès véritable, la rencontre avec le formateur va l'emmener vers la commercialisation du savon liquide. Activité qu'elle menait, depuis un moment, à la maison comme « passe-temps », ou « comble oisiveté », devient son activité principale. Toutes les formalités administratives seront remplies pour donner à son entreprise, une existence juridique.

100% des interviewés de notre échantillon ont une source de motivation de façon concrète. On peut conclure que l'adoption de la démarche entrepreneuriale des accompagnés de notre échantillon a une histoire de façon particulière.

Tous les individus de notre échantillon se sont lancés dans une activité où il avait de l'expérience. Cette acquisition d'expérience s'est faite par l'accompagné seul, avant son admission dans une structure d'accompagnement.

J'avoue que je n'avais aucune connaissance dans l'énergie. Mais on peut tout apprendre à travers internet. Avec internet, on a le monde à portée de main. Je me suis mis à bosser sur tout ce qui est énergie renouvelable. Aujourd'hui je maitrise le domaine de l'énergie. J'ai aujourd'hui un diplôme qualifié en énergie renouvelable. J'ai couplé mes connaissances en tic et énergie renouvelable (entretien B.F)

Extrait accompagné 23: Acquisition d'expérience

L'interviewé après la difficulté qu'il a rencontrée couplé avec sa personnalité s'est mis seul à travailler sur le projet.

Son objectif tout d'abord est d'emmagasiner le maximum de connaissance dans le domaine (diplôme, expérience pratique) avant de créer l'entreprise. Il a fini par être accepté dans une structure d'accompagnement.

J'ai appris le métier chez un concurrent expressément en suscitant un stage. Je n'étais pas bien rémunéré. Et cela a permis de maitriser la chaine de valeur (Entretien B.M.L)

Extrait accompagné 24: Acquisition d'expérience

L'extrait entretien 24 montre que B.M.L s'est battu pour acquérir de l'expérience dans le domaine de la torréfaction avant de créer l'entreprise. Et cette expérience lui a valu son entrée dans une structure d'accompagnement.

L'expérience antérieure fait partie des critères de sélection des accompagnés au sein des structures d'accompagnement. Cette première croisade montre que l'expérience antérieure de l'entrepreneur dans un domaine précis conditionne son admission dans un programme d'accompagnement.

3-1-1-2- Types de difficultés

La démarche entrepreneuriale est connue pour ses multiples facettes. L'individu entrepreneur doit affronter de gré ou de force plusieurs difficultés propres à leur choix. Celles-ci varient d'un individu à un autre selon le type de motivation, la personnalité.

M.K a des difficultés d'ordre commercial.

Elle est confrontée à la problématique du décollage des ventes. Elle compte sur la structure d'accompagnement pour trouver des partenaires lui permettant d'écouler son produit. Elle peut aussi compter sur le soutien sans faille de son mari

Mais je n'ai pas encore eu de commandes concrètes. Je suis en train de tâtonner le temps de percer le réseau des grandes entreprises pour leur livrer mon produit. J'ai confiance en mon produit. Je souhaite vendre aux entreprises. Elles achètent le même produit dans les supermarchés. Je souhaite que, la CCI, m'aide à trouver des marchés. Mon mari est très satisfait de moi. J'ai des difficultés pour faire décoller mes ventes (Entretien M.K)

Extrait accompagné 25 : Difficulté de vente

Le cas K.G est totalement différent de celui de M.K. celui-ci a plutôt des problèmes pour satisfaire ses clients. Son cas montre une demande supérieure à l'offre.

J'ai eu aussi un problème pour satisfaire toutes les commandes. Les gens venaient de nous connaitre, donc les commandes venaient de partout, et on n'avait pas beaucoup d'argent pour augmenter la capacité de production. Un moment, j'ai même dû arrêter la production pendant 04 mois le temps de prendre en compte les recommandations des clients (Entretien K.G).

Extrait accompagné 26: Difficulté de satisfaction de la demande

Les deux cas montrent à quel point la détection de l'opportunité (marché potentiel) est importante pour la réussite entrepreneuriale.

Alors que M.K tire sa source d'idée dans sa rencontre avec son formateur, et motiver par le manque d'emploi stable (push), K.G quant à lui est motivé par le rêve d'être à son propre

compte et tire sa source de la détection de clients potentiels pendant qu'il était employé dans une entreprise similaire.

Les cas B.F, K.B.A et G.M, illustrent respectivement une difficulté de personnels qualifié et honnête, d'approvisionnement en matière première.

Ces cas rejoignent celui de K.G. En effet, ils ont tous découvert le marché potentiel avant de se lancer en affaire. Les récits ne présentent aucun problème d'écoulement de leur produit respectif. Ils semblent s'être préparés mieux avant d'entamer l'œuvre entrepreneuriale.

….c'est où trouver la ressource (Entretien B.F) L'approvisionnement constitue ma principale difficulté (Entretien K.B.A) L'approvisionnement est trop compliqué ici (Entretien G.M)

Extrait accompagné 27 : Difficulté d'approvisionnement et main-d'œuvre qualifiée

Les cas B.M.L, D.D, F.M, B.M, O.M montrent plutôt, l'accès au financement comme principale difficulté.

Les interviewés ont une bonne maitrise de leur terrain respectif.

Ils ont étudié le marché, acquis une certaine expérience dans le domaine avant de créer leur entreprise. La seule et principale difficulté à laquelle ils doivent faire face, c'est le financement. Ces cas se rapprochent des précédents.

Les principales difficultés… On a du mal à trouver les fonds (B.M.L). Les principales difficultés, c'est le financement (Entretien D.D). Je ne peux pas parler de succès tôt puisque je n'ai pas été prime. Le financement fait partie de l'accompagnement parce que, que devient celui qu'on a bien formé et qui n'a pas pu monter son affaire par faute d'argent? (F.M). Quelle technique avoir pour rencontrer les différents bailleurs pour qu'ils financent notre projet (B.M).

Extrait accompagné 28 : Difficulté d'accès au financement

Ces extraits présentent l'accès au financement comme la principale difficulté. Ce phénomène n'est pas nouveau dans la littérature.

Plusieurs études l'ont d'ailleurs indexé comme l'une des causes de la mortalité des PME Africaines (Sylla, 2003).

Tableau 11: Récapitulatif source et début d'idée de projet, motivation, difficultés

Interviewés	Source d'idée	Motivation	Difficulté	Début de l'idée de projet
B.F	Difficulté d'un voyage	Don de soi	Personnel qualifié, financement	Pendant les études
K.B.A	Média	Autonomie, indépendance	Personnel qualifié, financement	Pendant les études
B.M.L	Expertise familiale, formation, adversité professionnelle	Expertise familiale, formation, adversité professionnelle, indépendance, autonomie	Financement	Pendant les études
K.G	Découverte clientèle	Rêve, autonomie, indépendance	Satisfaire la demande, financement	Pendant les études
B.M	Expérience	Autonomie, indépendance	Financement	Pendant les études
O.E	Mésaventure	Amour, indépendance	Perception de l'entourage, financement	Fin des études
S.S	Expérience	Amour	Financement	Pendant les études
G.K	Mésaventure	Manque d'emploi	Financement, formation, concurrence déloyale	Fin des études
G.M.	Situation des parents	Amour, Indépendance, autonomie	Approvisionnement	Pendant les études
M.K.	Rencontre du formateur	Manque d'emploi stable	Commerciale,	Fin des études
C.S.	Expérience, séparation avec l'ex-patron	Amour, curiosité, indépendance	Familiale, organisationnelle, financement	Fin des études
D.D	Expérience	Indépendance, autonomie	Financement	Pendant les études
O.M	Expérience	Indépendance, autonomie	Financement, Saturation du marché	Pendant les études
F.M	Expérience	Indépendance, autonomie	Saturation du marché	Pendant les études
C.A	Média	Amour, autonomie, indépendance	Financement	Fin des études
F. Z	Expérience,	Apporter du nouveau, autonomie, indépendance	Organisationnelle	Pendant les études

Source : Nos données de terrain

Le tableau fait état du profil particulier de chacun des accompagnés de notre échantillon. L'examen du tableau attire notre attention sur certains points. Les accompagnés de notre échantillon qui ont décidé à la fin de leur étude d'adopter une démarche entrepreneuriale dont la motivation entrepreneuriale est de type push rencontre des difficultés d'ordre commerciale et/ou organisationnelle (cas M.K, O.E, B.M.L). Cela est certainement dû au fait qu'ils sont mal préparés psychologiquement. Cette problématique n'est d'ailleurs pas nouvelle. En 2004, Fayolle attirait l'attention de la communauté sur le profil particulier des entrepreneurs dits par nécessité. La difficulté d'accès au financement est connue comme propre au PME en général. Les institutions financières restent sceptiques quant à leur capacité de remboursement (Sylla, 2003).

La difficulté d'avoir des personnes qualifiées reste sectorielle. En effet, les entreprises exerçant dans un domaine innovant dans un contexte comme le nôtre sont non seulement confrontées à la problématique de coach spécialiste, mais aussi à celle de personnel qualifié dans la conduite de leur activité.

Toutefois, les entrepreneurs de notre échantillon se montrent plutôt engagés à poursuivre leur métier. On constate dans leur propos une évolution quant à l'envie de demeurer entrepreneur.

3-1-1-2- L'évolution des motivations chez les accompagnés

Il est toujours difficile de vouloir demeurer entrepreneur du fait des difficultés liées au métier. Certains entrepreneurs peuvent au bout d'un certain temps vouloir céder au découragement et vouloir changer de trajectoire. Dans notre échantillon, on constate au contraire une évolution de la motivation des entrepreneurs. Ils expriment tous la volonté de poursuivre ce qu'ils ont débuté.

Je voulais faire grandir mon entreprise. Je suis allé me faire accompagner pour tout cela. Je suis fier d'être une grande coiffeuse aujourd'hui (Entretien S.S)

Extrait accompagné 29 : Évolution de la motivation entrepreneuriale

L'extrait de l'interview de S.S montre qu'un sentiment de fierté de sa situation entrepreneuriale. Elle est plus que jamais déterminée à poursuivre son œuvre. On peut conclure que la motivation entrepreneuriale de S.S connait une évolution. Elle reste attachée à son choix.

J'ai fait plusieurs choses par le passé donc j'ai l'expérience pour bien gérer mon entreprise actuelle. Je vendais le produit dans le quartier au début. Aujourd'hui grâce au programme d'accompagnement j'ai pu agrandir mon activité. Mais je n'ai pas encore eu de commandes concrètes. Je me sens grande dame grâce à cet accompagnement. Le programme m'a beaucoup apporté. Mon mari est très content de moi (Entretien M.K)

Extrait accompagné 30 : Évolution de la motivation entrepreneuriale

Contrairement à S.S, qui exprime moins de difficultés dans la continuité de son œuvre, M.K a du mal à percer le marché. Mais l'extrait de son entretien montre qu'elle reste motivée et optimiste. Elle exprime un sentiment de fierté et affiche une réelle volonté de poursuivre son activité.

Je me fais confiance. Je veux être le modèle pour ceux qui ne croient pas qu'un Ivoirien peut gérer une boutique. Je veux montrer à tout le monde que je peux et qu'un Ivoirien peut gérer une boutique. Il y a plusieurs métiers si j'ai choisi cela, c'est parce que je crois en mes capacités. Je veux prouver le contraire. Je prie Dieu qu'il me donne la sagesse. C'est une question de mentalité, je n'ai pas besoin d'en parler à mon coach. Ce programme a été une belle expérience. Quand je vois mon magasin, c'est un sentiment de fierté qui m'anime. Je dis merci à mon formateur (Entretien O.E).

Extrait accompagné 31 : Évolution de la motivation entrepreneuriale

O.E est très attaché à son choix. Malgré la mauvaise perception de son entourage, il défie tout le monde ; son objectif est de montrer le contraire. Il parle de lui-même avec une certaine fierté. L'extrait montre sa détermination à poursuivre son activité afin de demeurer entrepreneur. On peut conclure que sa motivation connait une réelle évolution.

Aujourd'hui grâce au programme d'accompagnement mes voisins me respectent, plus. Mon salon est devenu plus joli avec les coiffes. Je me sens une grande dame. Mon mari aime bien ça. Les voisins savent que je ne suis pas n'importe qui (Entretien G.M).

Extrait accompagné 32 : Évolution de la motivation entrepreneuriale

L'orientation entrepreneuriale a changé considérablement le statut social de G.M. En tout cas, l'extrait de son entretien montre que son rang social a évolué. Elle bénéficie des encouragements de son mari et surtout du respect de son entourage immédiat. D'où le sentiment de fierté.

La formation m'a beaucoup apporté. On a été financé, et c'est bien. Sauf qu'on n'a pas de formation en termes de confection de chaussure. La formation a été plus sur le volet gestion d'une entreprise. Le financement nous a permis d'agrandir le magasin. Pour s'installer, on a dû se promener pour voir ou il y a plus de passants. Au fur et à mesure, les clients venaient et de bouche à oreille, on a commencé à avoir d'autres clients (Entretien G.K)

Extrait accompagné 33 : Évolution de la motivation entrepreneuriale

Le magasin de G.K est aujourd'hui plus grand et bien connu. Il estime avoir des clients ; ce qui vraisemblablement augmente son désir de demeurer dans l'activité. On peut conclure qu'il existe une augmentation constante de sa motivation.

Je me sens grand quelqu'un aujourd'hui grâce à ce programme. J'ai déjà été en France grâce à mon statut d'entrepreneur c'était une invitation tv5 monde tout frais payé. (Entretien K.G).

Extrait accompagné 34: Évolution de la motivation

K.G parle de lui avec fierté. Grâce à son statut d'entrepreneur, il fait le tour du monde et des médias. L'extrait de son entretien montre une réalisation personnelle. La démarche entrepreneuriale reste pour lui une voie suprême pour atteindre ses objectifs.
Ces extraits, dans leur ensemble, montrent que les interviewés sont engagés sans retour dans le processus entrepreneurial en dépit des difficultés qui minent leur choix.
Ils ont déjà consommé assez de leur ressource, leur temps, leur énergie dans le processus de création[54] le retour devient très coûteux.
La notion d'engagement est au cœur des études portant sur le processus de création. Le CSIP, de Bruyat (1993) est une parfaite illustration de l'engagement dans une démarche entrepreneuriale. Il parle du déclenchement du processus entrepreneurial dans la zone de cohérence des aspirations, les possibilités offertes par l'environnement et les ressources dont dispose l'individu créateur.

Fayolle et Lassas-Clerc (2006), ont montré à partir d'une étude de cas que l'engagement est une variable déterministe de la réussite entrepreneuriale. C'est l'une des conditions de la poursuite de l'œuvre entrepreneuriale. Il est l'élément central qui distingue les individus créateurs des non-créateurs.

Hernandèz (1995), dans la conclusion de son article indique : « *ce qui donne naissance à une organisation, c'est avant tout la volonté humaine émanant d'un individu ou d'un groupe d'individu (p.117)* ».

3-1-1-4- Démarche entrepreneuriale

Les études déterministes ont toujours présenté l'entrepreneur comme un être rationnel, capable choix cohérent. L'individu créateur, c'est celui qui réunit, les techniques, outils nécessaires pour réaliser un profit futur.
L'analyse des entretiens des entrepreneurs de notre échantillon montre que le processus de création est loin d'être rationnel.
En effet, le processus entrepreneurial se construit dans le temps, comportant plusieurs imprévus et se nourrit de compromis.
L'entrepreneur sait compter sur lui-même, adapte ses objectifs à ses moyens et cherche de façon inlassable à transformer les obstacles en opportunités.
B.F, dès son retour de voyage s'est mis seul à bosser sur le projet. Trois points essentiels marquent son parcours entrepreneurial. Premièrement, son objectif est de trouver une solution

[54] La recherche d'informations, l'acquisition de compétences, consommation de ressources, de temps, d'énergies.

aux difficultés traversées lors de son voyage. En mettant fin à la souffrance des autres, il profite du marché potentiel. Il se forme d'abord et mobilise seul les ressources financières, matérielles, humaines pour lever l'obstacle. Ses efforts personnels ne vont pas lui permettre de tout avoir, néanmoins, il se met à l'œuvre avec ce qu'il a pu mobiliser.

J'ai été envoyé par mon père pour mission à Soubré. J'ai découvert que dans ces zones, les gens n'ont pas accès à l'électricité, encore moins la connexion. Je me suis retrouvé dans une zone où personne ne pouvait me joindre et je ne pouvais joindre personne. C'était une sorte de souffrance et d'angoisse pour moi. Quand je suis revenu à Abidjan, je me suis mis à chercher une solution qui permettra désormais au monde rural d'accéder à l'électricité et à internet à moindre coût.
J'avoue que je n'avais aucune connaissance dans l'énergie. Mais on peut tout apprendre à travers internet. Avec internet, on a le monde à portée de main. Je me suis mis à bosser sur tout ce qui est énergie renouvelable. Aujourd'hui je maitrise le domaine de l'énergie. J'ai aujourd'hui un diplôme qualifié en énergie renouvelable. J'ai couplé mes connaissances en tic et énergie renouvelable
J'ai mobilisé les fonds de démarrage de mon activité grâce à mon épargne personnelle
J'ai démarré avec ce que j'avais, mon savoir-faire, les moyens financiers
(Entretien B.F)

Extrait accompagné 35 : Effort personnel, transformation d'obstacle et démarrage avec peu de moyens

Le cas B.M.L rejoint celui de B.F. En effet, B.M.L. essaie toujours de redéfinir ses objectifs selon les moyens du moment. Il fait avec ses moyens de bord, n'attend pas l'idéal pour réaliser ce qui lui coute cher. L'une de ses stratégies est basée sur les compromis avec coéquipiers et clients. Il se concentre sur les ressources dont il dispose pour atteindre ses objectifs définis selon les ressources qu'il contrôle. Évidemment, l'entretien le montre, en ce sens que « *de nouvelles ressources engendrent de nouveaux objectifs* ».

On essaie de revoir les ambitions à la baisse. On essaie de fonctionner avec ce que nous avons en attendant d'autres entrées de fonds. On prouve avec ce que nous avons. Je me concentre sur mes coéquipiers.
On a revu nos objectifs à la baisse. On dit voilà ce que nous voulons faire et voilà ce que nos moyens propres à nous peuvent faire. On bloque d'abord ce que l'argent des autres doit faire. On se concentre sur nos clients (Entretien B.M.L)

Extrait accompagné 36: Faire avec les moyens de bord, compromis

On retrouve la même démarche dans le cas K.G. En effet, il tire son idée de projet de la plainte des clients de son employeur. Le programme d'accompagnement auquel il a participé lui a permis de mobiliser un fond de démarrage. Bien qu'insuffisant, il se lance dans la course et très vite, découvre des plaintes venant de ses clients.

Il arrête la production et prend en compte les recommandations, goûts et aspirations de ses clients. Cette illustration montre que K.G a plutôt cherché à tirer profit de la situation plutôt que de l'éviter.

…j'ai même dû arrêter la production pendant 04 mois le temps de prendre en compte les recommandations des clients. Les clients se plaignaient des emballages, de la qualité du produit. J'ai recueilli les avis des clients et on a tout fait pour s'adapter à leur gout (Entretien K.G).

Extrait accompagné 37: Tirer profit, faire avec le minimum

Le cas K.B.A, montre que la démarche entrepreneuriale ne peut être appréhendée comme un processus mécanique de cause à effet. Il est marqué par plusieurs imprévus qui ont dû échapper au calcul rationnel de l'individu.

Mon entreprise a beaucoup souffert, mais grâce à Dieu on est là. Une entreprise dépend de son dirigeant. J'ai commencé à la maison, J'ai commencé seul, ensuite je me suis associé à une autre personne et après on a eu des problèmes on s'est séparé. Je me suis remis seul et reprendre tout à zéro (Entretien K.BA).

Extrait accompagné 38: Démarche entrepreneuriale et imprévue

K.B.A, motivé par l'indépendance, l'autonomie, tire sa source d'idée de projet de la télévision. Il va se mettre seul à bosser sur le projet, s'associe ensuite avec un camarade et finalement se remet seul à la suite des malentendus. Cette illustration montre trois points essentiels. Premièrement, l'œuvre entrepreneuriale est marquée par plusieurs surprises. L'entrepreneuriat ne peut jamais tout prévoir. De nombreux éléments échappent à son calcul rationnel. Deuxièmement, la démarche entrepreneuriale est un rêve poursuivi par son initiateur, selon sa vision propre. Elle peut être conduite par plusieurs individus à condition qu'ils aient la même vision. Troisièmement, l'une des actions du créateur est de trouver des compromis avec la structure sociale. Pour ce faire, il essaie d'obtenir l'engagement de certaines parties prenantes qui se sélectionnent et se désélectionnent avec l'avancement du projet. Le cas B.M se rapproche de celui de K.B.A. En effet, B.M a muri seul son projet d'entreprise. Pour la réalisation, il cherche et obtient l'engagement d'autres associés. Ceux-ci vont d'ailleurs lui permettre de réaliser son œuvre.

J'ai commencé avec fond d'associés (Entretien B.M).

Extrait accompagné 39: Obtention d'engagement de parties prenantes

Contrairement au cas de K.B.A qui a mal tourné, celui de B.M semble bien tenir la route. Il a pu mobiliser les fonds de démarrage en obtenant l'engagement d'autres associés.

L'ensemble de ces extraits montre que la démarche entrepreneuriale comporte plusieurs éléments qui échappent à la rationalité de l'entrepreneur. L'individu créateur apprend à

s'adapter, définit et redéfinit ses objectifs en tenant compte des ressources contrôlables. Le créateur se heurte à de nombreuses incertitudes qu'il essaie de résoudre avec les moyens de bord en étant réaliste (Sarasvathy, 2001 ; Fayolle et Toutain, 2009).

L'œuvre entrepreneuriale est un construit progressif qui se nourrit de plusieurs compromis. Pour avancer, l'entrepreneur compose avec certaines parties prenantes susceptibles de lui faciliter son chemin, en cherchant toujours à tirer profits de toutes les situations (Sarasvathy, 2001 ; Nakara et Messourh, 2008 ; Silberzahn, 2014). La convention est d'ailleurs au cœur des analyses des économistes, sociologues comme l'élément essentiel dans la réduction de l'incertitude. Elle assure la mobilisation et l'utilisation efficiente des ressources au sein d'une structure sociale (Orléan, 1997 ; Papillon, 2004 ; Levy-Tadjine, 2004).

Tableau 12: Récapitulatif source d'idée, motivations, son évolution, attitudes

Interviewés	Source d'idée	Motivation	Difficultés	Début de l'idée d'entreprendre
B.F	Difficulté d'un voyage	Don de soi	Personnel qualifié, financement	Pendant les études
K.B.A	Média	Autonomie, indépendance	Personnel qualifié, financement	Pendant les études
B.M.L	Expertise familiale, formation, adversité professionnelle	Expertise familiale, formation, adversité professionnelle, indépendance, autonomie	Financement	Pendant les études
K.G	Découverte clientèle	Rêve, autonomie, indépendance	Satisfaire la demande, financement	Pendant les études
B.M	Expérience	Autonomie, indépendance	Financement	Pendant les études
O.E	Mésaventure	Amour, indépendance	Perception de l'entourage, financement	Fin des études
S.S	Expérience	Amour	Financement	Pendant les études
G.K	Mésaventure	Manque d'emploi	Financement, formation, concurrence déloyale	Fin des études
G.M.	Situation des parents	Amour, Indépendance, autonomie	Approvisionnement	Pendant les études
M.K.	Rencontre du formateur	Manque d'emploi stable	Commerciale,	Fin des études

Source : nos données de terrain

Tableau 13 (suite et fin): Récapitulatif source d'idée, motivations, son évolution, attitudes

C.S.	Expérience, séparation avec l'ex-patron	Amour, curiosité, indépendance	Familiale, organisationnelle, financement	Fin des études
D.D	Expérience	Indépendance, autonomie	Financement	Pendant les études
O.M	Expérience	Indépendance, autonomie	Financement, Saturation du marché	Pendant les études
F.M	Expérience	Indépendance, autonomie	Saturation du marché	Pendant les études
C.A	Média	Chômage, Amour, autonomie, indépendance	Financement, organisationnel	Fin des études
F. Z	Expérience	Apporter du nouveau, autonomie, indépendance	Organisationnelle	Pendant les études

Source : Données de terrain

Le tableau récapitule les grands traits des accompagnés de notre échantillon**.** Les résultats montrent que l'individu est, soit motivé par des facteurs négatifs, soit par des facteurs positifs ou encore les deux facteurs à la fois (cas de B.M.L). 25% des individus de notre échantillon ont une motivation de type « push » et 75% ont une motivation de type « pull ».

L'analyse a permis d'énumérer ce qui suit :

- Les entrepreneurs tirent leurs idées de projet de différentes sources ;
- La source d'idées de projet n'affecte pas la démarche entrepreneuriale ;
- Le point de départ de l'idée de projet n'affecte pas la démarche entrepreneuriale ;
- La motivation intrinsèque constitue le point focal de la réussite d'un projet entrepreneurial ;
- Les entrepreneurs sont motivés soit par des facteurs négatifs (push) soit par des facteurs positifs (pull) soit par un mélange des deux facteurs (Cas de B.M.L) ;
- Les entrepreneurs motivés par les facteurs push rencontrent d'énormes difficultés d'ordre commerciales (Cas de M.K) ou organisationnelles (Cas de C.A.). Ils sont pour la plupart mal préparés ;
- Les processus entrepreneuriaux sont dynamiques. Ils évoluent dans le temps et se caractérisent par de nombreux imprévus ;

- Les entrepreneurs démarrent le plus souvent petit à petit avec les moyens dont ils disposent. Ils définissent voire redéfinissent les objectifs en tenant compte des ressources contrôlables ;
- L'œuvre entrepreneuriale est le rêve du potentiel entrepreneur. Il reste motivé même en cas d'obstacles. Il cherche de manière permanente à tirer profit des obstacles au lieu de les éviter (Cas de K.G, B.F)
- Les entrepreneurs développent leurs projets en sélectionnant ou désélectionnant (en cas de discordance) dans le temps et dans l'espace certaines parties prenantes (Cas de K.B.A).

3-1-2- Traits particuliers des accompagnants et des responsables de programme

Il s'agit pour nous d'identifier à travers leurs propos les grandes caractéristiques des accompagnants dans un premier temps et celles des responsables de programme dans un second temps.

3-1-2-1- Traits particuliers des accompagnants

Chacun des accompagnants de notre échantillon présente des traits qui leur sont propres.

3-1-2-1-1- Motivation des accompagnants

L'analyse des propos des accompagnants a permis d'énumérer les motivations des accompagnants. Dans ce qui suit, nous les exposons.

3-1-2-1-1-1- La volonté de mettre son expérience au service des autres

Notre échantillon comporte cinq (05) accompagnants. La volonté de mettre son expérience antérieure au service d'autrui constitue la motivation première pour un accompagnateur de notre échantillon.

H.P est expert-comptable de formation. A son actif, il a plusieurs années d'expérience en gestion d'entreprise. Retraité de son état, son objectif est de mettre son expérience au profit des entreprises naissantes ou en difficultés.

En participant en tant qu'accompagnateur au programme, sa motivation première est de contribuer à changer la vie d'autrui. Il s'est engagé non pas pour gagner de l'argent (puisque les accompagnants sont rémunérés), mais plutôt pour servir les autres. Cette motivation va le pousser à aller au-delà de son métier : en plus des conseils et de la formation, H.P. accorde une aide financière permettant à certains porteurs d'amorcer le décollage de leur entreprise.

Parlez-moi de votre expérience en tant qu'accompagnant ?
J'ai fait 20 ans d'expertise cabinet. J'ai été directeur financier. Directeur général adjoint. Je suis spécialiste de suivi évaluation. J'ai fait administration judiciaire. Mon domaine spécifique aujourd'hui est la création d'entreprise. Quand j'ai été sollicité par TNS, pour accompagner les entrepreneurs, ça été une fierté pour moi d'apporter ma pierre à la vie des autres.
Un de mes filleuls voulait créer un restaurant. Je lui ai conseillé de créer un champ de tomates. C'est dans ça il avait des connaissances. J'ai moi-même financé le projet de ma poche. Il est là, vous pouvez aller le rencontrer. (Entretien H.P)

Extrait accompagnant 1: La volonté de mettre son expérience au service des autres comme motivation principale

Cet extrait montre le niveau d'engagement de l'accompagnant dans le processus d'autonomisation du porteur de projet. Il ne s'est pas limité à la formation et le conseil, il s'est transformé en véritable fournisseur de solutions au changement de la vie de l'autre en finançant le projet de son filleul. Ce qui ne fait pas partie en principe de ses missions et attributions. Le cas I.B. avance dans la même veine que H.P. En effet, I.B. est accompagnateur au sein du cabinet TNS. Logisticien de formation, jeune de son état, il a acquis une expérience solide dans l'accompagnement des entrepreneurs. De son entretien ressort que la motivation principale est de donner le sourire à un porteur de projet.

La fierté de notre structure est que chaque jour nous arrivions à donner le sourire à un entrepreneur. Notre objectif est de toucher un million d'entrepreneurs d'ici 2020. C'est une passion. Moi-même je suis entrepreneur depuis le lycée (Entretien I.B.)

Extrait accompagnant 2: Le don du sourire et la passion comme motivation

3-1-2-1-2- La passion, l'amour du métier comme source de motivation

Quant à N.K, il s'est engagé dans le métier par passion. Après ses études, il fait son entrée dans une ONG spécialisée dans l'accompagnement des micros-entreprises. Ils tombent très vite amoureux du métier. Le fait d'aider à grandir, contribuer à la prospérité de l'entrepreneur créateur est pour lui une véritable fierté.

Comment êtes-vous devenu accompagnant ?
Après ma maitrise je suis rentré à IECD. Je peux dire…C'est un métier passionnant, nous on aide à grandir. On s'occupe des chefs d'entreprise dans le milieu de l'artisanat, du secteur informel, les TPE. Notre mission c'est de les accompagner, les aider à grandir, voilà et améliorer leur condition de vie parce qu'on se dit si l'activité prospère ce sont les conditions de vie qui vont changer (N.K)

*Extrait accompagnant 3**: La passion, l'amour du métier comme source de motivation***

3-1-2-1-3- Acquisition d'expérience nouvelle comme source de motivation

Le fait d'acquérir une nouvelle expérience constitue une source de motivation pour les accompagnants lorsqu'ils sont sollicités par les structures d'accompagnement.

En effet, un accompagnant de notre échantillon était d'abord motivé par le fait qu'il va rencontrer des entrepreneurs d'autres horizons ; ce qui lui permettra de juger son apport et ensuite l'améliorer.

Comment êtes-vous devenu accompagnant ?
…Je faisais des accompagnements individuels bien avant…. Je faisais mon propre diagnostic que je mettais à la disposition de l'entrepreneur…les compétences nécessaires lui permettant de bien diriger son entreprise. Quand on m'a appelé à la CCI, ça été une expérience…qui m'a permis de voir un peu en termes d'entrepreneurs quelles sont les différentes catégories qui rentrent dedans. Je me suis rendu compte qu'il y avait un certain nombre d'éléments de départ qui conditionnent la réussite ou l'échec du promoteur (Entretien K.S)

Extrait accompagnant 4 : L'acquisition d'expérience nouvelle comme source de motivation

L'extrait entretien 4 montre que K.S était plus motivé par la possibilité offerte par la structure, lui permettant de découvrir d'autres types d'entrepreneurs. La connaissance des personnalités des entrepreneurs lui permettra de parfaire ses moyens d'accompagnement. Cela est bien perçu dans ses propos puisque son souhait est de se spécialiser en accompagnement et de mettre en place un réseau d'accompagnateurs d'entrepreneurs.

3-1-2-1-3- Le développement d'un réseau d'affaires comme source de motivation

Le développement d'un réseau d'affaires constitue la principale source de motivation des accompagnants. En effet, un des 05 accompagnants de nos interviewés s'est dit être motivé par le probable réseau d'affaires qui pouvait se développer grâce à la mise en relation avec les porteurs de projets d'entreprise ou d'idée d'entreprise.

Comment êtes-vous devenu accompagnant ?
Je suis chiffrier, j'aime les chiffres. J'ai fait des études d'expertise comptable, mais je n'ai pas pu soutenir. Je suis rentré à la BAD, et j'ai été directeur financier, plusieurs fois. J'ai ouvert mon cabinet, ce qui fait que je suis tout temps en contact avec des entrepreneurs, des entreprises J'ai fait 08 ans en tant qu'accompagnant. Quand j'ai été contacté par TNS, je voyais derrière un réseau d'affaires qui allait se développer entre nous. (Entretien F.E.)

Extrait accompagnant 5: Le développement d'un réseau d'affaire comme source de motivation

Tableau 14 : Motivation des accompagnants

Interviewés	Motivation
H.P	Servir autrui
S.K	Acquisition d'expérience nouvelle
F.E	Développement réseau d'affaires
I.B	Don du sourire, passion
N.K	Passion, amour du métier

Source : Nos données de terrain

3-1-2-2- Résultat sur les motivations des accompagnants

Tous les accompagnants de notre échantillon sont eux-mêmes entrepreneurs. Cela fait partie des critères de sélection des structures d'accompagnement et aussi de nos critères de sélection de cas comme déjà indiqué dans la méthodologie. L'analyse des extraits, montre que le type de motivation de l'accompagnant impacte le processus d'accompagnement. En effet, un accompagnant qui est motivé par le développement de réseau d'affaires aura tendance à trier les types de projets. Il s'agira pour lui de privilégier les projets les plus rentables à ses yeux. Il portera un intérêt particulier sur projet négligeant les porteurs. Cela peut être une source de conflit entre lui et des porteurs qui se verront abandonner. Par ailleurs, l'accompagnateur qui est motivé par le service à autrui peut s'avérer exigeant. Il s'agit pour ce dernier de porter un intérêt particulier sur l'individu. Il peut rapidement abandonner des porteurs d'idées dès qu'il ne sentira pas son apport.

J'avais 17 entrepreneurs à accompagner. J'ai fait partir 02 (Entretien H.P)

Extrait accompagnant 6 : Accompagnant motivé par le service à autrui

Quant à l'accompagné, motivé par la passion, l'amour du métier n'a aucune préférence. Il se concentre à la fois sur l'individu et le projet ; ne faisant pas de distinction entre, l'individu et son projet. Dans sa conception, les deux constituent une entité indissociable (Cas de N.K)

3-1-2-3- L'évolution de la motivation des accompagnants

Suivre un porteur de projet est une tâche qui s'avère difficile. Certaines difficultés sont liées à l'œuvre entrepreneuriale et d'autres à la personnalité du porteur. De ce fait, il n'est pas toujours évident de vouloir rester accompagnateur. Cependant, les accompagnateurs de notre échantillon ont fait de cela leur métier.

Moi-même, je suis entrepreneur, je suis expert consultant, je suis sur le terrain même des pme. Je suis aussi dans la problématique de tout ce qui a trait au problème des pme étant membre de bureau de deux associations de pme au niveau national. Il y a longtemps que je suis sur le terrain j'ai même écrit un livre intitulé « culture et capacité d'entreprise : une idée, une entreprise, des emplois, je suis formateur plein dedans depuis 21 ans, je fais mes propres recherches sur le terrain. Je suis en train de concevoir un programme d'accompagnement que je vais lancer bientôt (Entretien K.S).

Extrait accompagnant 7 : L'évolution de la motivation des accompagnants

Dans l'extrait K.S montre son attachement au métier d'accompagnateur. Il exerce le métier depuis une vingtaine d'années, il a toujours été sollicité pour former des porteurs de projet. Aujourd'hui, il est en train de concevoir son propre programme d'accompagnement. L'expérience cumulée au fil des années avec les autres structures d'accompagnement qui l'ont toujours sollicité, lui vaut la conception de son propre programme d'accompagnement.

On n'avait des termes de référence, on était censé se déplacer aller sur les sites ou les entrepreneurs sont installés. Pour ce qui me concerne, je vivais la chose, je la prenais trop à cœur et cela, je pense, fait partir de mes défauts. Souvent, je sortais de l'argent pour… et cela à rattacher beaucoup d'entrepreneurs à ma personne. Ça, c'était une dimension purement personnelle. Je suis accompagnant professionnel, c'est devenu mon métier. Je mène l'activité toujours. Le programme s'est arrêté depuis 03 ans, mais je continue (Entretien F.E)

Extrait accompagnant 8: L'évolution de la motivation des accompagnants

L'extrait montre que F.E exerce le métier d'accompagnant avec passion. Il engage personnellement des dépenses pour le succès du projet. Il est très attaché à son métier. Les dépenses engagées s'expliquent par ses motivations premières : il est motivé par le développement d'affaires avec les porteurs. En effet, F.E considère qu'accompagner est une occasion pour se faire de l'argent en participant directement au financement du projet, ou la recherche des fonds d'investissement lorsqu'il est convaincu de la portée du projet et de l'engagement de l'entrepreneur.

J'ai fait 20 ans d'expertise cabinet. J'ai été directeur financier. Directeur général adjoint. J'ai fait plusieurs formations OCDE, expert en projet. Je suis depuis plus de cinq (05) ans, expert consultant. Je suis spécialiste de suivi évaluation. J'ai fait administration judiciaire. Mon domaine spécifique aujourd'hui est la création d'entreprise (Entretien H.P)

Extrait accompagnant 9: Spécialisation de l'accompagnant dans le domaine de la création d'entreprise

Tableau 15 : Récapitulatif de l'évolution de la motivation des accompagnants

Interviewés	Motivation	Évolution de la motivation
H.P	Servir autrui	Mon domaine spécifique aujourd'hui est la création d'entreprise.
S.K	Acquisition d'expérience	Je suis formateur plein dedans depuis 21 ans, je fais mes propres recherches sur le terrain. je suis en train de concevoir un programme d'accompagnement que je vais lancer bientôt.
F.E	Développement réseau d'affaires	Je suis accompagnant professionnel, c'est devenu mon métier. Je mène l'activité toujours. Le programme s'est arrêté depuis 03 ans, mais je continu…
I.B	Servir autrui	Je suis logisticien de formation. C'est après un test j'ai été retenu ici (ESP) comme manager de projet. Le métier me va bien. Nous sommes fiers de contribuer au développement de notre local.
N.K	Passion, amour	C'est un métier passionnant, nous on aide à grandir. On s'occupe des chefs d'entreprise.

Source : Nos données de terrain

100% des accompagnants de notre échantillon se sont spécialisés ou cherchent à se spécialiser au métier d'accompagnant. Ils expriment avec fierté l'exercice du métier : c'est donc un choix raisonné.

Ils sont accompagnants parce qu'ils veulent l'être en dépit des difficultés liées au métier. Cela s'explique certainement par le fait qu'ils sont eux-mêmes entrepreneurs ou créateurs de structure d'appui aux entreprises avant d'être sélectionné dans un programme d'accompagnement. Ils sont familiers au monde des PME. Ce qui facilite la communication avec les porteurs de projets.

3-1-3- Les caractéristiques des responsables de programme d'accompagnement

Il s'agit de décrire les traits particuliers des responsables de programmes à travers leurs récits de vie.

3-2-3-1- Motivations des responsables de programmes d'accompagnement

Les responsables de programme d'accompagnement ont des motivations similaires à celles des accompagnants exception faites de « l'acquisition d'expérience » d'un accompagnant de notre échantillon. En effet, ceux-ci ont une volonté de contribuer à la concrétisation des idées d'entreprises des entrepreneurs potentiels et de contribuer à la pérennisation des entreprises déjà créées. Rendre service à autrui à travers un acte fort changeant sa vie, le développement d'un réseau d'affaires entre les entrepreneurs eux-mêmes ainsi qu'avec les autres acteurs du monde des Pme y compris la structure d'accompagnement. Ils agissent conformément aux objectifs de leurs différentes structures. Cela est dû au fait qu'ils sont eux-mêmes chefs d'entreprises au même titre que les accompagnants qu'ils ont sélectionnés.

Cette section, a été consacrée à l'étude des grandes caractéristiques de chaque partie prenante directe du processus d'accompagnement des entrepreneurs. L'étude montre que chacun des individus a une histoire qui lui est propre. Les études antérieures ont d'ailleurs montré l'influence de ces caractéristiques sur la conduite du processus entrepreneurial (Bruyat, 1993 ; Fayolle, 2004 ; Sammut, 2001, 2003 ; Masmoudi, 2007 ; Sylla, 2003). Il en va de même pour le succès du processus d'accompagnement dans la mesure où la complexité de l'accompagnement est liée à celle du processus entrepreneurial lui-même. Notre étude montre les caractéristiques des accompagnants, se rapprochent de celles des responsables de structures. Cela se justifie par le fait que les accompagnants sont eux-mêmes des chefs d'entreprise au même titre que les responsables de programme.

Les entrepreneurs de motivations push éprouvent plus de difficultés par rapport à ceux de motivation pull. Nous avons montré que cela s'explique par le fait qu'ils sont moins préparés à l'orientation entrepreneuriale par rapport aux autres.

SECTION 2 : PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL DANS LA PRATIQUE

Dans la présente section, nous nous attelons, dans un premier temps, à décrire le processus d'accompagnement entrepreneurial vécu par les interviewés et dans un second temps la signification du succès. Pour ce faire nous analysons, les propos de nos informateurs, les supports documentaires et les sites internet.

3-2-1- Description du processus d'accompagnement mis en œuvre par les structures

Les entretiens avec des responsables de programmes d'accompagnement, les informations fournies par les données secondaires (supports documentaires, sites internet), ont permis la description du processus d'accompagnement.

3-2-1-1-1- Le profil des structures d'accompagnement

Toutes les structures d'accompagnement de notre échantillon sont généralistes. Elles sélectionnent des porteurs de projets sur la base de critères qui leur sont propres. Il n'y a pas de secteurs a priori visés. Cependant, la sélection des personnes à accompagner dépend des objectifs principaux du programme. En effet, un programme visant la réduction de la pauvreté n'a pas forcément les mêmes critères de sélection qu'un autre se positionnant comme catalyseur des Pme modernes.

Toutefois, l'objectif principal qu'affiche chacune des structures est la contribution au développement du tissu économique de la Côte d'Ivoire et la réduction des inégalités sur le territoire ivoirien.

3-2-1-1-1-1-Les objectifs, missions, rôles et modèles d'accompagnement des structures d'accompagnement ivoiriennes

Objectifs, missions, rôles et modèles d'accompagnement de la CGECI

Pourriez-vous expliquer comment se déroule l'accompagnement au sein de votre structure ? Nous, on accompagne dans tous les secteurs. Les porteurs de projets sont présélectionnés par appel à projets. Notre objectif est de contribuer à la redynamisation des Pme. Nous disons aux jeunes entrepreneurs que leurs rêves d'encadrement pour mûrir leur idée d'affaires est désormais une réalité. Nous encourageons les idées novatrices dans tous les secteurs de la Côte d'Ivoire. Notre structure pilote le programme en partenariat avec d'autres institutions (entretien N.M)

Extrait responsable programme 1 : Les objectifs des structures d'accompagnement

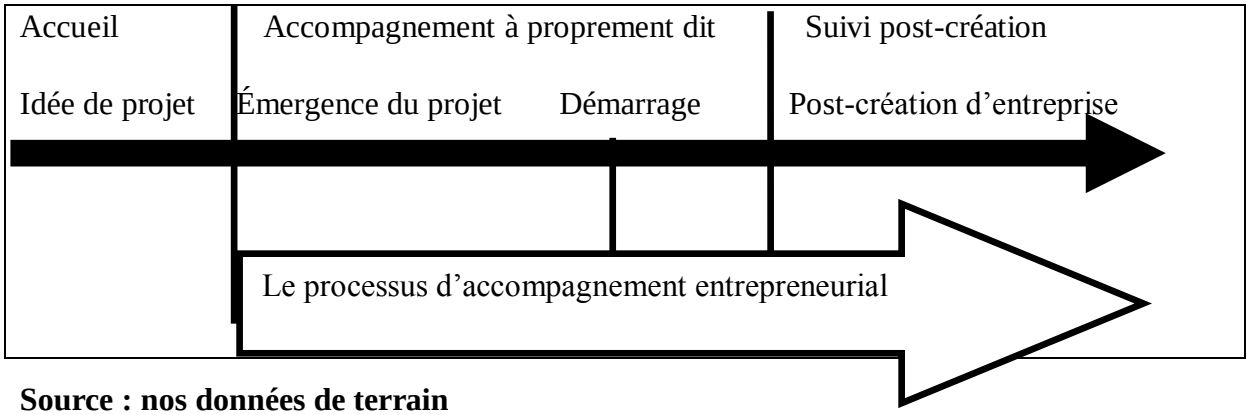
L'extrait montre que le programme d'accompagnement est ouvert à tous les secteurs d'activité. Cependant, l'accent est mis a priori sur l'âge du porteur et le caractère innovant du projet. Notre échantillon contient 03 accompagnés, issus de ce programme. Le niveau d'étude minimum est le Master et les projets accompagnés respectent le volet innovateur. La sensibilisation à l'entrepreneuriat ne fait pas partie de ses activités.

Tableau 16: profil des accompagnés de la structure CGECI

Accompagné	Age	Niveau d'étude	Type de projet
B.F	36-64	Master	Énergie renouvelable
D.M	36-64	Master	Consommable informatique
K.B.A	18-35	Master	Agro-alimentaire

Source : Nos données de terrain

Figure 14 : Modèle d'Accompagnement de la CGECI



Source : nos données de terrain

Objectifs, missions, rôles et modèles d'accompagnement de la CCI-SP

Notre programme vise la réduction de la pauvreté dans la région de S.P. Il s'agit de réduire considérablement le taux de criminalité et de réduire la pauvreté. Nous avons deux programmes conjoints. L'un axé sur l'entrepreneuriat et l'autre sur les projets d'insertion de jeunes (Entretien A.J.J).

Extrait responsable programme 2 : Les objectifs de la structure d'accompagnement

L'extrait responsable 2, montre que le programme d'accompagnement est de nature socioéconomique. Il s'agit de réduire le taux de pauvreté et de contribuer au renforcement de la sécurité des personnes et leurs biens dans la région. Cela s'illustre avec les données de terrain. Dans notre échantillon se trouvent 05 entrepreneurs issus de ce programme. Le niveau d'étude de ces entrepreneurs part de l'école primaire au Bac +2.

Ce programme prend en compte à la fois les déscolarisés et les diplômés du BTS qui sont à la recherche d'un premier emploi. Elle organise des caravanes de sensibilisation à l'entrepreneuriat.

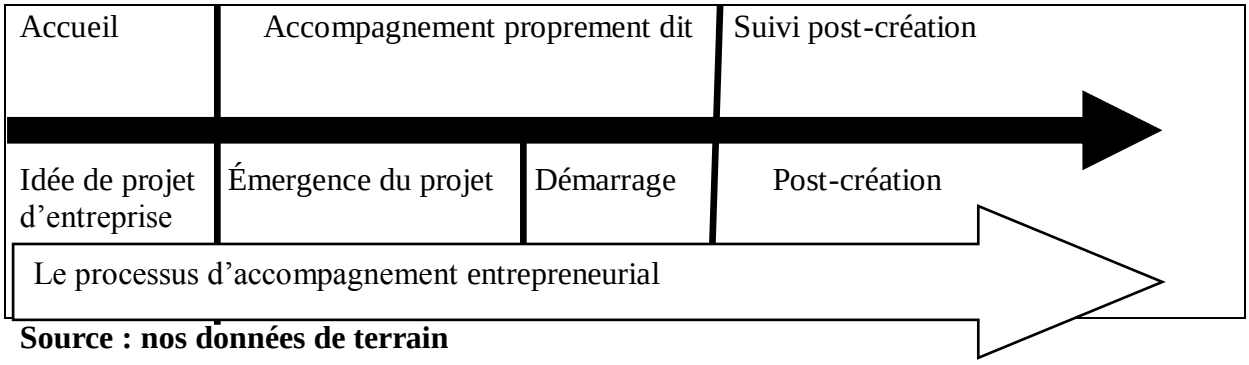
Tableau 17 : Profil des accompagnés de la structure CCI-SP

Accompagné	Age	Niveau d'étude	Type de projet
G.K	36-64 ans	Secondaire	Manufacturier
G.M	18-35 ans	Secondaire	Couture
O.E	18-35 ans	Secondaire	Commerce détail
S.S	18-35 ans	Secondaire	Coiffure
M.K	36-64 ans	Bac +2	Distribution de savon liquide

Source : nos données de terrain

Le tableau dresse le profil des accompagnés de la structure CCI-SP de notre échantillon. Le niveau d'étude le plus élevé est le Bac+2. Il s'agit d'un programme à caractère social qui visait à priori la réduction de la pauvreté et la lutte contre les criminalités dans la ville portuaire.

Figure 15: Modèle d'accompagnement de la CCI-SP



Source : nos données de terrain

La CCI-SP est une représentation de la CCI-CI en zone portuaire. Elle a mis en exécution un programme conçu par la maison mère. Il s'est agi d'accompagner les porteurs de projets durant toutes les phases, de la sensibilisation au suivi post-création. 05 accompagnés de notre échantillon ont bénéficié de ses prestations.

Certains y sont venus sans projet ou avec plusieurs projets à l'esprit. Les accompagnateurs ont d'abord contribué au choix du projet avant d'assister les porteurs dans la rédaction du plan d'affaires et ensuite le démarrage de l'entreprise.

Les entrepreneurs de la CCI-SP restent toujours en contact avec les accompagnateurs et reçoivent des visites régulières de ceux-ci.

Objectifs, missions et modèle d'accompagnement de la structure ESP

Avant d'abord le déroulement du processus d'accompagnement, parlez-moi de votre structure d'accompagnement

ESP est un cabinet de conseil en stratégie et en investissement qui travaille pour une variété d'entrepreneurs et de dirigeants en Afrique et dans les Caraïbes. Notre mission est de créer de la prospérité dans certaines des économies les plus difficiles du monde. Notre programme d'accompagnement a pour but de développer le leadership et l'entrepreneuriat Africain, conçu pour apporter aux entrepreneurs le soutien concert dont ils ont besoin pour réaliser leur rêve. Nous privilégions les porteurs dont les entreprises sont en démarrage ou les porteurs qui ont déjà créé même s'il a échoué. Il sait où il va. (Entretien S.I)

Extrait responsable programme 3 : Objectifs et missions de la structure

L'extrait responsable 3 montre que la structure d'accompagnement ESP qui est un cabinet international n'a pas de secteur a priori dans son programme d'accompagnement. Elle accueille les entrepreneurs de tout bord sans distinction.

Cependant pour réduire le risque d'échec, le cabinet mise plus sur les entrepreneurs en activité ou qui ont déjà créé au moins une fois. Un accompagné de notre échantillon a bénéficié de leur programme d'accompagnement.

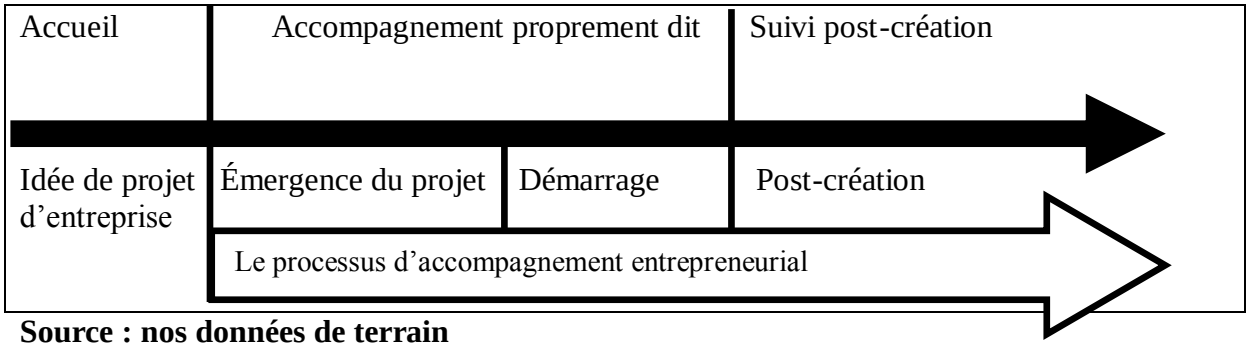
Tableau 18: Profil des accompagnés de la structure ESP

Accompagné	Age	Niveau d'étude	Type de projet
B.M.L	18-35	Ingénieur agronome	Agro-alimentaire

Source : Nos données de terrain

Le cabinet de renommé international se concentre plus sur les porteurs de projet déjà en activité dont le niveau est relativement élevé et le projet à caractère innovant. L'objectif est d'aider les « Start up » Africaine à relever le défi de l'innovation.

Figure 16 : Modèle d'accompagnement d'ESP



Source : nos données de terrain

Objectifs, missions, modèle d'accompagnement de la CCI-A

La CCI-A appui à la création d'entreprise en Côte d'Ivoire. Nous sensibilisons, nous formons à la rédaction de business plan et nous faisons en sorte que tous les participants à nos séances de formation dont les projets retiennent l'attention du comité de validation soient financés. Nous encourageons le regroupement associatif et nous sensibilisons à l'adhésion aux CGA (Entretien C.I)

Extrait responsable programme 4 : Les objectifs et missions

L'extrait responsable 4 montre que la CCI-A est généraliste. Les prestations gratuites qu'elle offre aux porteurs de projet s'ouvrent à tout le grand public. La sensibilisation, la formation et le financement de quelques projets constituent ses prestations. Elle a assez de partenaires publics comme privés. Elle fait moins de suivi post-création. Deux accompagnés de notre échantillon ont bénéficié de son accompagnement. Nous les avons sélectionnés parce qu'ils ont monté effectivement leur affaire après la formation. Ils sont toujours en contact avec les responsables du programme et les formateurs du cabinet en charge de l'accompagnement. Ils bénéficient gratuitement d'un suivi post-création de façon particulière.

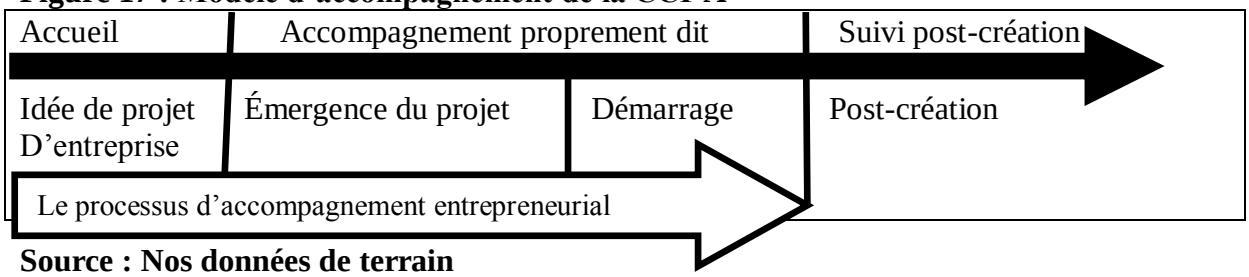
Tableau 19 : Profil des accompagnés de la CCI-A

Accompagné	Age	Niveau d'étude	Type de projet
B.M	18-35 ans	Bac+2	Distribution-gaz butant
F.Z	36-64 ans	Bac+ 5	Responsable de coopérative

Source : nos données de terrain

Le tableau présente les caractéristiques physiques des accompagnés de la CCI-A. Il s'agit de promoteurs de projet qui ont pu effectivement démarrer leur activité à la suite du programme d'accompagnement.

Figure 17 : Modèle d'accompagnement de la CCI-A



Source : Nos données de terrain

Le processus d'accompagnement de la CCI-A démarre avec la sensibilisation qu'elle fait tous les mardis[55] de la semaine. Elle assiste les porteurs d'idées, qui ont pu mobiliser d'eux-mêmes les moyens pendant la phase de création. L'accompagnement de la CCI-A prend fin (pour quelques-uns) après création.

Objectifs, missions, rôles et modèle d'accompagnement du CCDE

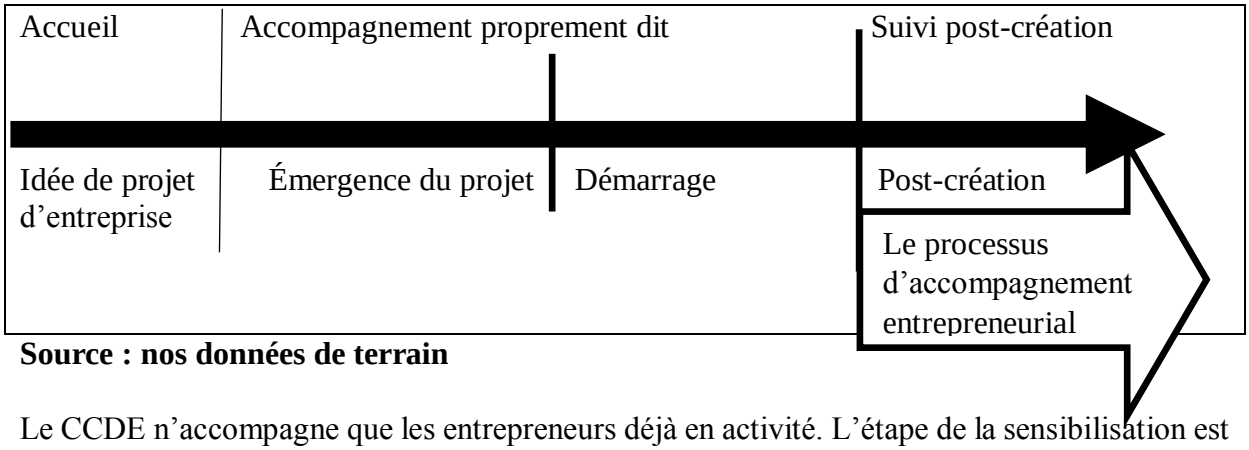
Ici nous accompagnons les entrepreneurs déjà en activité. L'accompagnement des porteurs d'idée de projet ne fait pas partir de notre champ d'action. En ce qui les concerne, eux, on les aide à rédiger que le plan d'affaires, ce n'est vraiment pas un accompagnement en tant que tel. Après cela, on les oriente vers d'autres structures. Ceux que nous accompagnons, on fait le diagnostic, une fois les menaces, les opportunités, les forces et faiblesses sont connus, on forme. La vision du CCDE est de contribuer de façon concrète au développement du secteur privé. Il faut que tous les ivoiriens entreprennent avec succès, c'est ça notre pari (Entretien V. K)

Extrait responsable programme 5 : Les objectifs et missions

Le modèle suivant montre le niveau d'intervention du CCDE. En effet, selon l'extrait de l'entretien de V.K, sa structure ne s'intéresse qu'aux entrepreneurs déjà en activité.

Il s'agit dans ce cas, d'une sorte de suivi post-création.

Figure 18: Modèle d'accompagnement du CCDE



Source : nos données de terrain

Le CCDE n'accompagne que les entrepreneurs déjà en activité. L'étape de la sensibilisation est faite à travers des œuvres écrites de son dirigeant sur l'entrepreneuriat.

Quant aux prestations proprement dites, elles s'adressent aux porteurs d'idées d'expansion de projets. Cette stratégie vise à limiter ses échecs en matière d'accompagnement.

[55] Pendant la période de notre enquête, la CCI-A organisait une séance de sensibilisation tous les Mardi de chaque semaine à l'entrepreneuriat. L'objectif selon les responsables que nous avons interviewés est de développer l'esprit entrepreneurial chez les jeunes ivoiriens. Après la phase de sensibilisation, des séances de formation sur les techniques de rédaction de buisines plan sont organisées en faveur des porteurs d'idées de projets. Ceux qui parviennent à mobiliser des moyens sont assistés durant la phase de création, dans les formalités administratives. L'accompagnement prend fin avec dès la création.

Tableau 20: Profil des accompagnés du CCDE

Accompagné	Age	Niveau d'étude	Type de projet
B.M.L	18-35	Ingénieur agronome	Agro-alimentaire

Source : nos données de terrain

Le tableau fait le portrait des accompagnés du CCDE. Tout comme ESP, il se concentre sur les entrepreneurs déjà en activité. Ceci afin de réduire le risque d'échec.

Objectifs, missions, rôles et modèle d'accompagnement de TNS

TNS a mis en œuvre un programme d'accompagnement de la B.M. Il s'agit d'un programme qui s'est voulu assez particulier en prenant en compte tous les porteurs[56].

Après une sélection assez rigoureuse (caractère innovant et nombre d'emploi à créer), des promoteurs ont reçu un secours financier à travers la remise de prix.

Tous les entrepreneurs ont vu leur plan d'affaires recadré à la suite d'une formation. Ils expriment tous leurs satisfactions vis-à-vis du contenu de la formation et des coachs engagés pour la cause.

Tableau 21: Profil des accompagnés de TNS

Accompagné	Age	Niveau d'étude	Type de projet
K.G	18-35	BTS-Commercial	Agro-industrie
O.M	36-64	Maitrise	Communication
F.M	18-35	Ingénieur commercial	Commerce gros et détail
B.M.L	18-35	Ingénieur agronome	Agro-alimentaire

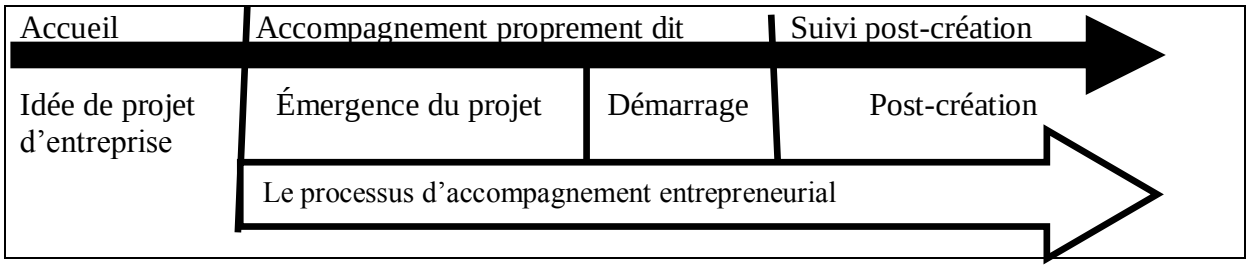
Source : Nos données de terrain

Le tableau dresse le profil des accompagnés de TNS. Ils sont tous porteurs de projet innovant avec un niveau d'étude relativement élevé.

Ils possèdent pour la plupart une expérience suffisante dans leurs secteurs d'activités respectifs. C'est d'ailleurs cette expérience avérée qui a permis leur sélection par le comité interne.

[56] Porteurs d'idée de projet et les porteurs déjà en activité.

Figure 19 : Modèle d'accompagnement de TNS



Source : Nos données de terrain

TNS propose de l'accompagnement complet au porteur de projet. D'abord, les participants postulent avec un business plan préconçu. Après le processus de sélection, ces plans d'affaires sont peaufinés avec l'assistance des coachs sélectionnés à cet effet. Ils sont suivis durant la phase de recherche de fond de démarrage pour certains et de fonds de développement pour d'autres par les coachs.

Objectifs, missions, rôles et modèle d'accompagnement de l'IECD

L'IECD à l'image de TNS, est une ONG qui intervient dans l'accompagnement des microentreprises ; ses prestations s'adressent principalement aux chefs de microentreprises déjà en activité. Elle sélectionne les porteurs d'idée d'expansion de projet par « prospection » ou « de bouche à oreille ». Il n'y a pas de secteurs visés a priori.

> Avant qu'il ne vienne dans notre salle, on les rencontre sur le terrain. On prend tout venant, sur le critère TPE, participation 20 000 FCFA, savoir lire et écrire, avoir un projet individuel. Nous on ne forme pas pour une autre entreprise. On forme celui qui gère sa propre structure en particulier les TPE. On recueille des données et après on les compare pour voir si l'impact de l'accompagnement est véritable.
> Les centres font des prospections, recensent des TPE puis amènent à participer à la formation. Notre approche est bonne, mais elle possède des limites quand l'entreprise grandit. Les solutions qu'on a pour les TPE ne sont pas adaptées aux PME. Plus ils grandissent plus notre formation n'est plus adaptée. Notre programme a la capacité de former tout le monde (Entretien G.V.)

Extrait responsable programme 6: Objectifs et missions

Notre échantillon comprend 02 accompagnés et 01 accompagnant de cette structure.

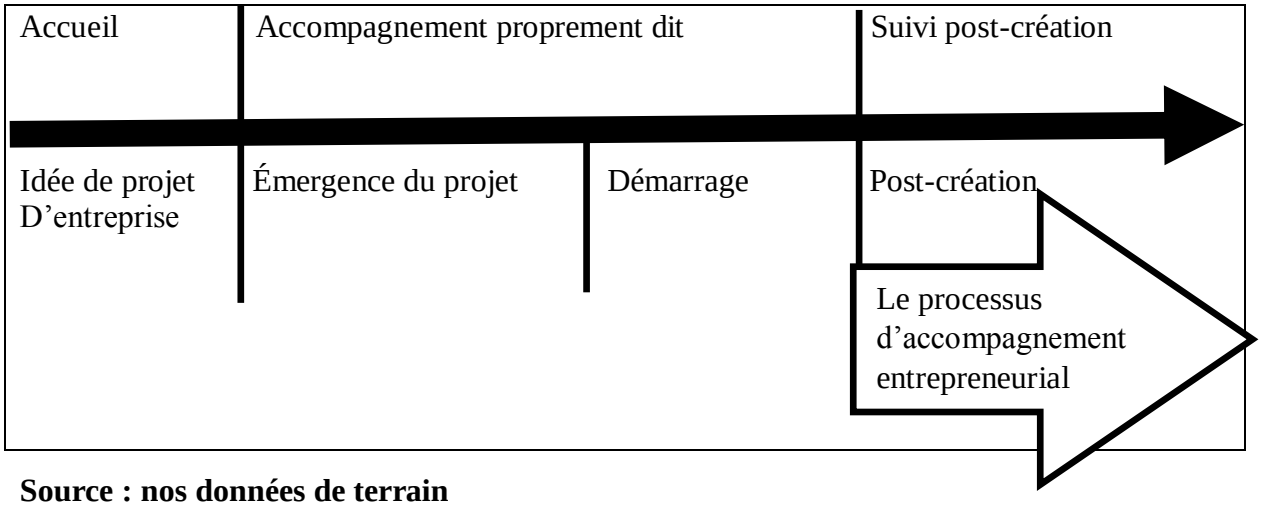
Tableau 22 : Profil des accompagnés de IECD

Accompagné	Age	Niveau d'étude	Type de projet
C.S	36-64 ans	Primaire	Couture
C.A	18-35 ans	Secondaire	Couture

Source : nos données de terrain

Le tableau présente les traits physiques des accompagnés de IECD. Il s'agit d'une ONG qui a axée ses interventions dans le secteur informel. L'objectif est de les amener à la formalisation via l'usage d'outils formels de gestion**.**

Figure 20: Modèle d'accompagnement de l'IECD



Source : nos données de terrain

La figure indique que l'IECD se concentre plus sur les entrepreneurs déjà en activité. Il s'agit du modèle 6, cité dans la première partie de notre travail.

4-2-1-1-2- Processus d'accompagnement des porteurs d'idées d'entreprise

Nous nous sommes servis de nos données secondaires et l'avis des responsables de programme pour identifier les différentes étapes du processus d'accompagnement au sein des structures en Côte d'Ivoire. Toutes les structures d'accompagnement de notre échantillon commencent d'abord par la promotion de leurs activités à travers les annonces publicitaires, les campagnes médiatiques, sources écrites et internet. Ensuite viens l'accueil, la sensibilisation et la sélection des porteurs potentiels. Après vient la formation et l'assistance dans la rédaction de business plan et la recherche de financement.

Enfin vient le suivi post-création des entrepreneurs qui ont pu effectivement créer leur entreprise. Nous avons délibérément exclu de notre échantillon les entrepreneurs qui ont traversé toutes les étapes de la phase de l'appel à candidature jusqu'au financement ; mais qui n'ont pu, pour d'autres raisons, créer leur entreprise.

Cela est dû à notre ambition première qui est d'extraire les facteurs qui contribuent au succès du processus d'accompagnement entrepreneurial. Nous avons estimé que ces cas d'échec méritent une autre attention particulière.

Pourriez-vous expliquer le déroulement de l'accompagnement au sein de votre structure ?
La première étape part de l'information que nous diffusons. Il y a des canaux d'information, les radios, les audiences foraines, les organisations de jeunes, les collectivités territoriales.
Ensuite, on sélectionne les projets sur la base des personnes qui viennent soumettre leur projet à manifestation d'intérêt. Ici, nous avons entre 02 semaines et 03 mois pour nous assurer que tout le monde est informé.
Ensuite, passe, l'étape des entretiens individuels pour s'assurer qu'on a en face de nous un projet qui tient la route et on a un promoteur qui sait ce qu'il veut faire, qui est conscient de ce qu'il veut faire. On fait passer chaque promoteur devant un jury

Ensuite vient l'étape de la sensibilisation. On sélectionne des experts du BIT. On sensibilise les porteurs pendant un temps déterminé à l'esprit d'entrepreneuriat. Ils ont des méthodes éprouvées.
Ensuite vient l'étape de la formation. Ou nous formons pendant 02 semaines. Aux techniques de rédaction du business plan. L'idée est de confronter les promoteurs à la réalité du terrain. Ils rédigent eux même leur plan d'affaires. Ils collectent eux-mêmes des informations sur le terrain. Ils impriment par la suite leur business qu'ils nous soumettent. Les entités évaluent la pertinence des projets.
Ensuite vient le financement. On ne met pas immédiatement la totalité du financement entre les mains des promoteurs. On décaisse entre les mains des fournisseurs pour ce qui concerne les investissements. On remet seulement le fonds de roulement entre les mains du promoteur.
Ensuite, on programme l'étape de la sélection avec l'assistance de nos partenaires. Il y a 07 entités qui nous assistent. Nous écoutons les porteurs et évaluons la pertinence du projet.
Enfin vient l'étape des post installations. On fait appel à un mentor lorsque la situation dépasse les compétences des promoteurs (Entretien A.J.J)

Extrait responsable programme 7: Étape du processus d'accompagnement des porteurs

L'extrait responsable 7 montre que la CCI-SP fait de l'accompagnement complet. En effet, le processus d'accompagnement au sein de la CCI-SP part de la sensibilisation à la création effective de l'entreprise. Ensuite, avec le système de mentorat mis en place, les entrepreneurs reçoivent selon un programme la visite d'un mentor.

Nous lançons l'appel à projet via les réseaux sociaux, sur notre site internet. On fait aussi des affiches publicitaires. Les dossiers de candidature reçus sont analysés par un comité de sélection bien constitué à cet effet. Ensuite vient la sélection. Alors, les porteurs sélectionnés sont formés à la rédaction de business plan. Quand les business plans sont bien montés. On passe à la recherche de fond (Entretien N.M)

Extrait responsable programme 8: Étape du processus d'accompagnement des porteurs

Nous avons regroupé la phase de promotion, d'accueil et de sensibilisation et la sélection en une seule étape que nous appelons la phase d'avant accompagnement.

Ensuite, le renforcement de capacité, l'assistance à la rédaction du plan d'affaires, la rechercher de financement sont regrouper en une seule phase que nous avons appelé, la phase de l'accompagnement proprement dit.

Enfin, suivi des activités des entrepreneurs après le démarrage de leur entreprise constitue pour nous la phase de suivi post-création.

3-2-1-1-2- La phase d'avant accompagnement

Cette phase écrit les étapes du processus d'accompagnement avant la réaction du plan d'affaires.

3-2-1-1-2-1- L'appel à candidature

Pendant cette phase, les structures d'accompagnement lancent le programme et font une communication autour pendant une période bien déterminée en vue de sélectionner des potentiels clients prêts à être accompagnés.

Tous les porteurs désireux de se faire accompagner remplissent le formulaire et soumettent leurs projets.

3-2-1-1-2-2- La sélection des candidats

Pendant cette phase, interviennent deux comités. Un premier comité de pilotage est chargé d'analyser projet par projet selon le profil de chaque candidat. Des potentiels candidats sont présélectionnés. Ensuite, les candidats présélectionnés sont accueillis et écoutés par un comité d'experts.

Cette étape marque la sélection des clients potentiels. L'idée de cette phase est de comprendre les motivations des porteurs, de s'assurer que les porteurs savent réellement ce qu'ils veulent. Aussi s'assurer des capacités des porteurs à réaliser le projet.

3-2-1-1-2-2- La sensibilisation

Pendant cette phase, les candidats sélectionnés sont formés à la réalité entrepreneuriale. Cette phase permet d'identifier les réels besoins en formation des porteurs.

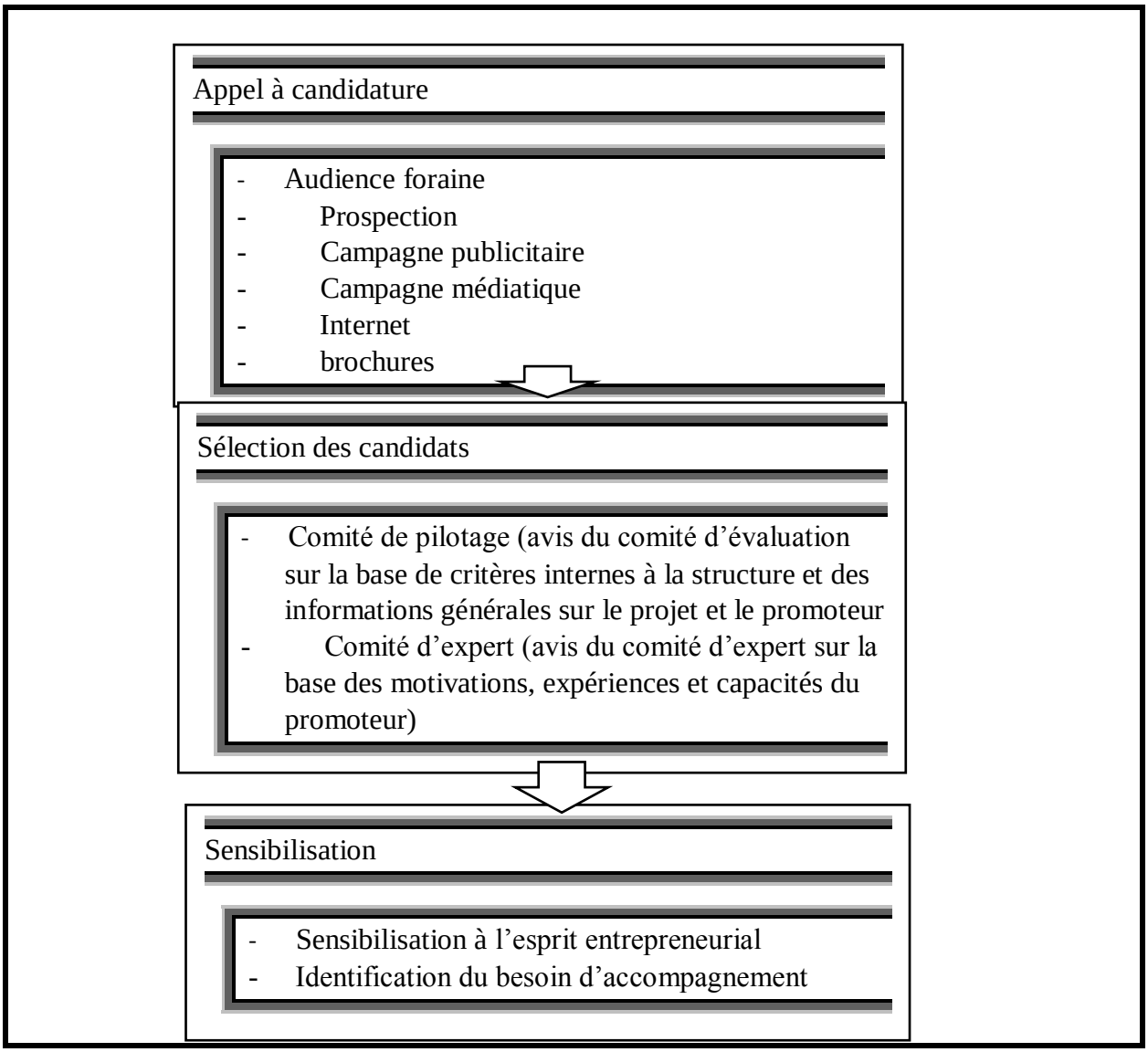
On sensibilise les promoteurs pendant un temps déterminé à l'esprit entrepreneurial (Entretien A.J.J)

Extrait responsable programme 9 : La phase de sensibilisation

Cette étape semble très importante pour les structures d'accompagnement. Elle est fondamentale pour le succès ou non du processus qui va être engagé par la suite.

Les promoteurs sont réunis dans une salle pendant un temps déterminé pour être sensibilisés.

Figure 21 : Processus d'avant accompagnement entrepreneurial



Source : Nos données de terrain

3-2-1-1-2- Phase de l'accompagnement proprement dit

Cette phase comprend cinq étapes : le renforcement des capacités, l'assistance à la rédaction des plans d'affaires, la recherche de financement, le démarrage de l'entreprise et le suivi post-création. Toutefois, les entrepreneurs déjà en activité ne sont pas concernés par l'étape de démarrage.

3-2-1-1-2-1- Renforcement de capacité

Pendant cette phase, les promoteurs reçoivent de manière théorique des cours sur la gestion d'une entreprise.

Plusieurs modules de formation théoriques sont dispensés. On leur apprend les attitudes d'un bon entrepreneur.
Par exemple à faire la distinction entre ses finances personnelles et celles de l'entreprise ; aussi la distinction entre le chiffre d'affaires et le résultat. Cette phase semble être très importante pour les accompagnés. Elle constitue l'avant-gout du suivi post-création.

3-2-1-1-2-2- Assistance à la rédaction de plan d'affaires

Pendant cette phase, les porteurs sont formés aux techniques de rédaction de plan d'affaire. Les accompagnateurs les assistent par la suite dans la rédaction de ce plan. Les promoteurs le font, d'eux-mêmes sous l'œil vigilant des accompagnateurs.
L'idée est d'amener le promoteur à une bonne maitrise de son projet.

Les accompagnants poussent les entrepreneurs à mieux s'approprier leurs projets pour mieux les défendre auprès des institutions de financement

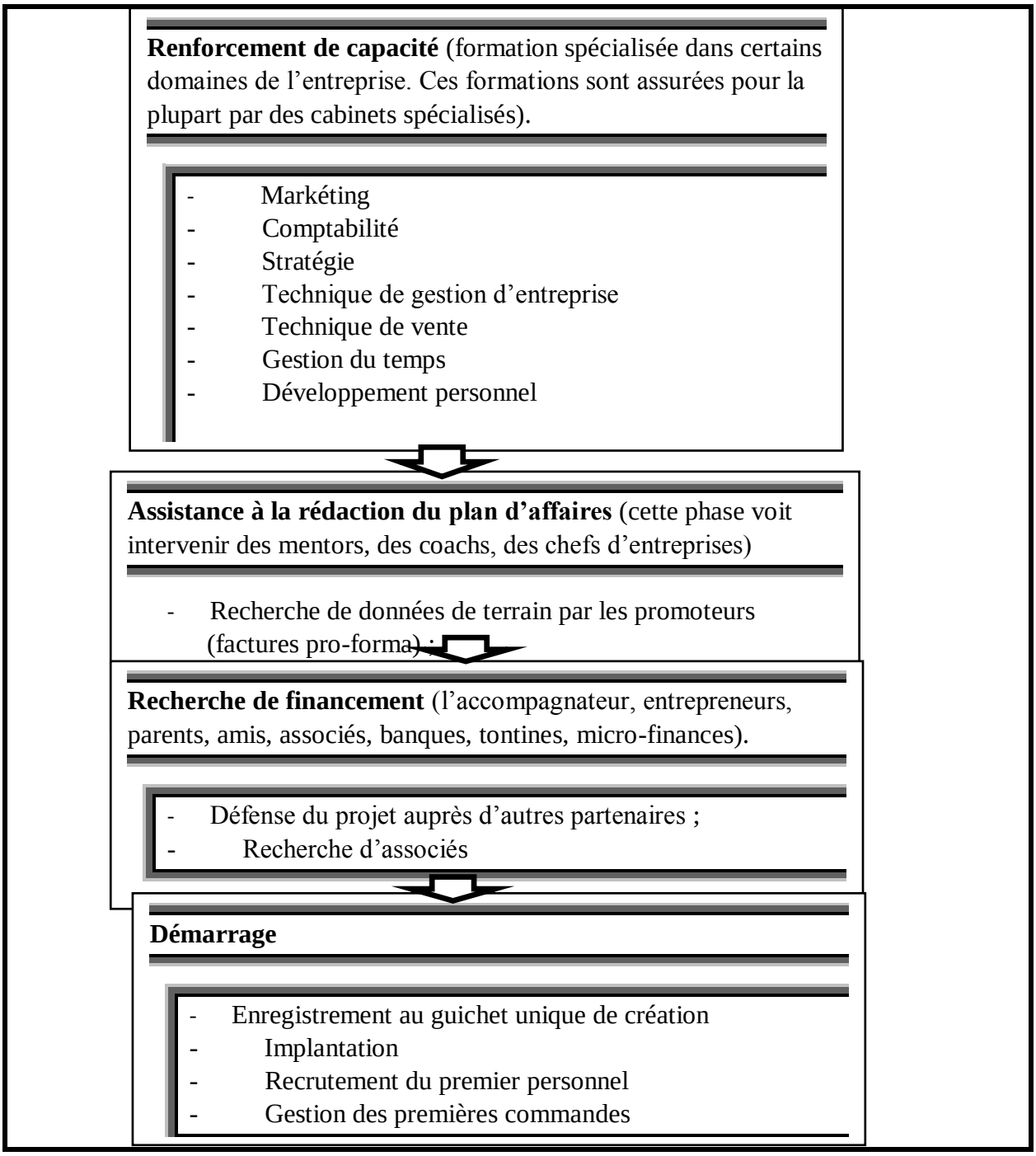
3-2-1-1-2-3- Recherche de financement

Cette phase est la plus cruciale dans le processus d'accompagnement.
Certains entrepreneurs bénéficient de prix émanant des partenaires du programme pour le démarrage de leurs activités ou le développement des activités existantes ; tandis que d'autres ne le sont pas.
Cette phase suscite, l'intervention directe du coach.
Pour les projets non primés, le coach peut user de sa notoriété pour trouver du financement selon ses motivations et les caractéristiques du promoteur (dans certains cas).

3-2-1-1-2-4- Démarrage de l'entreprise

Elle constitue la création effective de l'entreprise pour le porteur de projet. L'entrepreneur implante son entreprise dans une zone à proximité de ses clients.
Pendant cette phase, chaque entrepreneur se voit affecter un mentor. Celui-ci a pour rôle de faciliter le processus de démarrage.

Figure 22 : Processus d'accompagnement proprement dit



Source : Nos données de terrain

3-2-1-1-3- Le suivi post-création

Cette phase est marquée par des visites régulières chez l'accompagné. En effet, les difficultés liées au métier d'entrepreneur persistent après la création (recrutement de main-d'œuvre qualifiée, stratégie de développement, gestion de ressource humaine, stratégie markéting, etc.). Cette phase constitue un modèle d'accompagnement que nous avons identifié dans la littérature.

3-2-1-2- Modes d'accompagnement

Dans la littérature, nous avons identifié trois modes d'accompagnement des porteurs de projet : l'accompagnement standard, l'accompagnement personnalisé et l'accompagnement par les pairs.

3-2-1-2-1- Accompagnement standard

Toutes les structures de notre échantillon proposent un accompagnement standard à ses bénéficiaires. On retrouve les pronoms personnels « on » ou « nous » dans l'expression de la plupart des accompagnés. En effet, les porteurs sont tous regroupés dans la même et seule salle pour recevoir des formations.

Disons que….la formation nous a été utile parce qu'elle a permis de créer effectivement mon entreprise (Entretien B.M)

Extrait accompagné 40 : La standardisation des formations

L'extrait montre que tous les porteurs de projet ont tous été regroupés dans une seule salle pour suivre le programme de formation. Cette situation peut être une source de démotivation pour des porteurs ayant des difficultés personnelles.

L'effet groupe peut être une source de stigmatisation pour certains (Cas de M.K) tandis que d'autres peuvent en tirer profit (cas de F.Z). Le programme d'accompagnement de la CCI-A ne tient pas compte des catégories ou profil de chaque entrepreneur.

3-2-1-2-2- Accompagnement par les pairs

L'accompagnement par les pairs fait partie des modes opératoires de certaines structures d'accompagnement de notre échantillon (Cas de la CGECI, IECD).
Il s'agit de mettre le porteur de projet en contact direct avec un chef d'entreprise en activité pour un partage d'expérience, de connaissance, de savoir-faire et savoir-être pour mener à bien son entreprise.

On a eu des échanges entre nous-mêmes chef d'entreprise accompagnés (Entretien K.B.A).

Extrait accompagné 41 : Accompagnement par les pairs

Ce mode opératoire permet au porteur de prendre du recul.

Ces mentors étaient des gens très expérimentés ayant occupés plusieurs fonctions, mais rompus de leur activité ou des chefs d'entreprises pour partager avec nous leur expérience. On s'est rendu compte que ce que nous appelons difficultés tout au long de notre parcours entrepreneurial c'est ça même l'entrepreneuriat. C'est un ensemble de tout que nous traduisons aujourd'hui en pratique et ce qui nous donne aujourd'hui un résultat satisfaisant dans l'ensemble. C'est a été une chaine de valeurs (Entretien B.F).

Extrait accompagné 42: Accompagnement par les pairs et la prise de recule

L'extrait de l'entretien montre le rôle des pairs dans le processus d'accompagnement. En écoutant le récit de vie des pairs, B.F a pu se rendre compte qu'il n'est pas le seul à rencontrer des difficultés ; celles-ci sont propres à l'œuvre entrepreneuriale. L'avis de K.B.A rejoint celui de B.F qui est aussi issu du même processus. Il affirme avoir traversé un accompagnement par les pairs. Si pour B.F déjà en activité, l'intervention des pairs lui a permis de « prendre du recul et bien s'approprier les difficultés », K.B.A quant à lui, cette intervention lui a permis de savoir « à quoi s'attendre ».

Comment se fait la répartition des dossiers entre accompagnants ?

La répartition se fait sans appréhension des formateurs. La répartition se fait de façon naturelle parce qu'on a confiance en tous les formateurs. Ce sont des formateurs expérimentés, reconnus et certifiés (Entretien A.J.J)

Extrait responsable programme 10: Accompagnement par les pairs

L'extrait de l'entretien d'A.J.J. illustre un accompagnement par les pairs. Il affirme avoir reçu des formateurs[57] d'un certain rang. En tant que chef d'entreprise, il n'hésite pas à faire de recommandations aux bénéficiaires de son programme ; ses conseils permettent à la plupart d'entre eux (que nous avons rencontrés) de prendre du recul et de s'approprier les difficultés qui minent leur métier.

3-2-1-2-3- Accompagnement à « la carte » ou personnalisé

Les structures sur lesquelles nous avons enquêté, « font peu » ou « ne font pas » de l'accompagnement à la carte. Même si la majorité des accompagnés exprime leur satisfaction, la question de l'accompagnement personnalisé demeure.

Les structures d'accompagnement ne font pas de diagnostic sur les réels besoins du porteur lui-même, les analyses sont plutôt basées sur le projet.

[57] Notre enquête sur terrain nous a conduits chez S.K, accompagnateur du programme initiative de la CCI-SP. C'est un habitué du milieu des PME ; il est lui-même chef d'entreprise et exerce le métier d'accompagnateur depuis plusieurs années

L'analyse des interviews montre que la satisfaction du porteur dépend des objectifs premiers de celui-ci et des nouveaux besoins spécifiques du projet parfois découverts à la suite de la formation.

3-2-1- Perception du succès du processus d'accompagnement chez les interviewés

Le concept de succès du processus d'accompagnement a été abordé dans la littérature. L'effectivité, l'efficience, l'affectivité et l'efficacité sont les concepts utilisés pour aborder le succès d'un programme d'accompagnement. Notre ambition n'est pas d'étudier la perception du succès chez les acteurs, mais plutôt de confronter le positionnement de toute cette considération théorique à la réalité sur le terrain. Nous ambitionnons Explorer ce que pensent les acteurs du succès du programme. Cela est visible, selon nous, à travers les attentes et objectifs de chacun des acteurs.

3-2-2-1- La perception du succès du processus d'accompagnement chez les accompagnés

Je voulais faire grandir mon entreprise. Je suis allé me faire accompagner pour tout cela. Je suis fier d'être une grande coiffeuse aujourd'hui. Ç'a été un succès, c'était bien. Ils s'occupent bien des gens... Il régnait une bonne ambiance durant la formation. Avec la formation, j'ai appris à étudier un marché, à monter mon plan (Entretien S.S)

Extrait accompagné 43 : La perception du succès

L'extrait montre que le premier objectif du porteur de projet était de voir grandir son entreprise. Conscient de ses lacunes en matière de gestion, elle s'est inscrite dans le programme d'accompagnement. Cependant, d'autres éléments visiblement ont attiré son attention, l'attitude des formateurs, des responsables du programme et la bonne ambiance qui régnait durant la formation. On note la croissance de son entreprise, le changement qu'ont apporté l'accompagnement, la bonne attitude des formateurs et responsables du programme et l'ambiance conviviale. Elle affirme sa satisfaction vis-à-vis des solutions proposées.

Le programme nous a seulement apporté un plus en termes de gestion. On a été financé, et c'est bien. Le financement nous a permis d'agrandir le magasin. Celui qui fait la couture doit être formé en couture, celui qui fait la confection doit être formé en confection (Entretien G.K)

Extrait accompagné 44 : La perception du succès

Dans l'extrait entretien G.K, visiblement toutes ses attentes sont restées sans suite réelle.

Il s'est inscrit au programme pour obtenir (01) un financement lui permettant d'agrandir son magasin (02) se faire former en matière de gestion (03) trouver de nouveaux fournisseurs par le canal du programme et aussi et surtout (04) avoir une formation spécifique dans son domaine

qui est la confection de chaussures. Les deux derniers éléments sont restés sans suite ; il parle donc de succès partiel. Son extrait montre que le programme n'a pas été efficace.

Toutefois, les solutions proposées lui permettent de bien conduire son entreprise. Il note la bonne attitude des responsables du programme, l'importance du financement dans la vie de son entreprise. Le succès aurait été total : (01) s'il avait été inséré dans un réseau de fournisseurs, et (02) s'il avait bénéficié de formation en matière de confection de chaussure. Son extrait révèle la question de la formation spécifique.

Il n'y avait rien avant l'accompagnement. L'accompagnement a été un succès total... Chacun a joué son rôle. Certains ont reçu des fonds et ils n'ont jamais démarré. On m'appelle souvent pour me mettre en contact avec des personnes et dire ce que je vends comme produit. Cet accompagnement a vraiment augmenté mon réseau relationnel. Je me sens grand quelqu'un aujourd'hui grâce à ce programme. J'ai déjà été en France grâce à mon statut d'entrepreneur c'était une invitation tv5 monde tout frais payé (Entretien K.G)

Extrait accompagné 45: La perception du succès

L'extrait entretien K.G montre que le programme lui a permis de se réaliser. Formé en matière de gestion d'entreprise, formé dans son domaine d'activité (agro-industrie), financé, bien connu aujourd'hui dans le monde du business, K.G semble être bien comblé. Il a parlé avec une certaine fierté, de son entreprise.

Par rapport à la vision, la formation était trop classique. Ce qu'il faut noter est que le cabinet est local, on est couvé, il y a du réseau qui se crée autour de leur accompagné. Ils nous ont fait entrer dans énormément de choses. Ils sont un peu imprégnés des réalités. C'est à nous même de bien manager pour donner quelque chose. Il y a du mentorat dans le programme de la CGECI. Notre mentor est très expérimenté, bien imprégné des réalités. Dès que tu poses ton problème, il sait déjà de quoi tu parles. . Mais ce n'est pas trop suffisant parce que les difficultés quotidiennes ne sont pas prises en comptes. Notre activité est telle qu'on a besoin d'énormément d'argent. Les principales difficultés…c'est l'accès au financement. On a du mal à trouver les fonds. Il n'y a que des programmes privés qui soutiennent les entrepreneurs (Entretien B.M.L)

Extrait accompagné 46: La perception du succès

B.M.L ne semble pas être assez satisfait des modules de formation et aussi de la qualité de la formation. Cela est compensé avec le système de mentorat qui s'en suit. Il reconnait avoir un réseau large ce jour grâce au programme d'accompagnement. Cependant, les difficultés liées à l'accès au financement marquent son insatisfaction. En effet, pour lui, le programme devrait augmenter sa légitimité vis-à-vis des institutions financières. Le diplôme de participation qu'il a reçu ne sert absolument à rien. Malgré sa participation au programme d'accompagnement, il n'est toujours pas crédible aux yeux des institutions financières.

J'ai démarré avec ce que j'avais et non de ce que je pouvais avoir. Je n'ai pas été accompagné avant la création. C'est après la création que j'ai eu de l'accompagnement de la CGECI alors, la finance, la formation et les ressources humaines. Aujourd'hui grâce à l'accompagnement, nous avons des acquis en termes de formation. On a pu régler à 70% le problème de ressources humaines grâce à cette structure. Avec l'aide des coachs et le réseau dans lequel la structure nous a insérés. Des hommes rompus de leurs métiers sont venus nous partagé leur expérience. La formation m'a beaucoup apporté. J'ai pu mieux restructurer mon business plan. Il faut dire que le business bien fait détermine la vie future d'entreprise. Ah oui. Je l'avoue. Capacité managériale, financière. Je suis satisfait dans l'ensemble du programme. Si financièrement et stratégiquement, j'avais bénéficié d'un suivi régulier à travers l'accompagnement je serais très satisfait du programme d'accompagnement dont j'ai bénéficié. Mais ce volet a manqué à ce programme. Sinon du côté, renforcement des capacités managériales, gestion des ressources humaines, comptabilité, gestion des finances, il n'y a rien à dire. Mieux la formation a permis de peaufiner mes business plans. Aujourd'hui je peux rédiger un business plan dans tous les domaines (Entretien B.F)

Extrait accompagné 47: La perception du succès

Extrait entretien 47 montre que B.F est partiellement satisfait du programme d'accompagnement. En effet, il a une position similaire à celle de B.M.L. Tous les deux souffrent d'un manque de crédibilité et de légitimé vis-à-vis des détenteurs de capitaux. Néanmoins, le programme a renforcé leurs capacités de managérial et le capital social à travers le développement du réseau d'affaires.

La formation nous a ouvert l'esprit sur l'entreprise moderne. J'ai appris beaucoup en droit en matière de procédures de fonctionnement de l'entreprise. Je prends conseil auprès des gens qui s'y connaissent dans le métier. Pendant la formation, plusieurs chefs d'entreprise sont venus dans tous les domaines nous conter leur histoire. Le succès est partiel. Il sera total si j'arrive à appliquer bien. J'ai connu plusieurs échecs par manque d'accompagnement. Je crois que si j'avais quelqu'un pour me suivre et me donner des conseils en termes d'objectifs et résultats je n'aurais pas connu ces échecs. J'ai une très grande vision stratégique, j'arrive à établir les stratégies. Mon sens le leadership, mon courage, ma vision stratégique constituent mes atouts. Les accompagnateurs ont été très ouverts ils nous ont montré que ce n'était pas de l'amusement il fallait bosser. L'accompagnement a été une belle entreprise. La venue des chefs d'entreprise m'a été très bénéfique (Entretien K.B.A)

Extrait accompagné 48 : La perception du succès

K.B.A est aujourd'hui chef d'une entreprise « moderne » grâce au programme d'accompagnement. Il se dit satisfait. L'extrait de son entretien montre que ses attentes ont été satisfaites et le programme lui a permis de se réaliser. Il note, avec satisfaction, la participation des chefs d'entreprise, la franchise des coachs. Il compte visiblement sur lui-même dans la conduite de son entreprise. Pour lui, le programme lui a tout donné ; le reste dépend de lui.

Le cas B.M est différent de celui de K.B.A et se rapproche des cas B.F et B.M.L. En effet, il se réjouit des conditions de la formation elle-même. Cependant, il déplore le manque d'assistance financière et surtout de suivi post-création.

…..ç'a été un succès total, mais pour la chambre de commerce cela reste à voir. Pour la structure, on va dire que le succès a été partiel. Mais ce qu'il faut noter, c'est qu'ils ont créé les conditions de la formation, on était dans des salles climatisées, on avait le matériel didactique, on était nourri et le jour de la remise des diplômes de participation, ils nous ont accompagné avec un cocktail. Mais, ce n'est pas suffisant, Est ce que la structure est prête aujourd'hui pour se porter garant pour ces porteurs de projets ? Nous avons été formés dans de bonnes conditions. Mais cela dit, il faut un suivi, pour voir que deviennent les porteurs de projets qu'ils ont été formés. Mais, on a constaté que la CCI s'est limité à fournir le local, le matériel didactique, un cocktail et c'est tout. On a besoin d'être financés et d'être suivis. Les solutions proposées ont permis de résoudre certains problèmes (Entretien B.M)

Extrait accompagné 49: Perception du succès

Le cas F.Z est différent des autres cas. Il a participé au programme pour juste renforcer ses capacités managériales. Pour lui, le programme a été un succès parce qu'il a appris de nouvelles choses, reçu des supports de formation et fait la connaissance de personnes nouvelles. C'est aussi une sorte d'éveil de conscience. Son cas se distingue de celui de B.M. et bien d'autres accompagnés de notre échantillon (D.M ; F.M ; O.M ; B.M.L ; B.F) qui en plus du renforcement de capacité, attendaient un financement.

La formation a réveillé certaines choses en moi. Ça m'a apporté quelque chose de nouveau, il y a certaines choses que je ne savais pas faire... On a reçu des supports de cours et puis les contacts sont restés entre nous. J'ai fait mon lobbying, j'ai eu de nouveaux contacts. Je peux dire que c'est un succès.

Extrait accompagné 50: Perception du succès

Quant à C.S, le programme a permis de prendre conscience, de retrousser ses manches et de garder espoir. Il a permis effectivement de prendre du recul, de mieux se structurer et surtout de mieux gérer son temps. Il exprime toute sa gratitude à l'accompagnateur avec lequel, il est toujours en contact. Bien que n'ayant pas reçu de financement, ce programme a été un franc succès. Les difficultés du métier ainsi que celles de la famille avaient fini par avoir raison de son engagement entrepreneurial. Le programme a véritablement changé son état d'esprit.

C'est un succès, j'ai pris conscience qu'avec l'effort on peut y arriver. Il ne faut pas se décourager. J'étais un peu découragé. J'ai essayé beaucoup de choses dans ma vie, mais rien n'a marché. J'ai compris qu'il faut que je me redonne à la couture. Au fur et à mesure, j'ai aimé la formation…Je suis revenu des morts hein ! Ils m'ont ressuscité. La formation m'a permis de me connaitre moi-même. Même l'organisation de ma vie familiale la formation m'a permis de revoir certain point comme vacances avec mes enfants. (Entretien C.S)

Extrait accompagné 51 : Perception du succès

La perception du succès du processus d'accompagnement entrepreneurial diffère d'un individu à un autre. Cela est certainement dû aux caractéristiques particulières de chaque porteur. En effet, nous l'avons déjà évoqué les attentes des entrepreneurs sont différents. Toutefois, il existe un point de convergence dans les discours des accompagnés : la création, la pérennité et la légitimité. L'entrepreneur considère que le programme a réussi lorsqu'il a contribué significativement soit à la création de son entreprise (pour les porteurs d'idée de projet) soit au développement de son entreprise (les porteurs de projet d'idée d'expansion) soit une croissance de sa légitimité (par exemple le cas de ceux qui ont pu avoir un prêt bancaire ou avoir la confiance de gros fournisseurs à la suite du programme d'accompagnement).

3-2-2-2- La perception du succès du processus d'accompagnement chez les accompagnants

J'avais pour mission d'aider les jeunes à créer leurs entreprises. On avait des catégories qui avaient déjà créé, ceux qui avaient des plans et qui n'avaient pas encore démarré et ceux qui n'avaient pas du tout de plans. On a donc harmonisé les plans d'affaire tenant compte de la réalité. On adapte le plan d'affaires à la réalité. On a créé un projet à partir de rien. J'ai eu la chance d'avoir fait tout. J'ai créé et gérer, j'ai administré. On ne peut compter sur une banque pour démarrer une entreprise. Mais la confiance client-fournisseur-entrepreneur suffit pour démarrer. Il faut seulement savoir l'exploiter à bon escient. Dans les démarches de recherche de fond de démarrage, son ancien client lui a versé 15 millions pour démarrer alors qu'il avait seulement besoin de 400 000 FCFA que les banques lui ont refusés. Je fais démarrer des entreprises sans passer par la banque. J'ai moi-même aidé un entrepreneur à démarrer avec un apport financier personnel. On n'accompagne pas un entrepreneur qui a déjà créé de la même manière que celui qui est à sa première expérience. De même pour celui qui a déjà créé et est encore dedans par rapport à celui qui a créé puis a échoué.
L'enthousiasme, la volonté d'être leader, la volonté pour qu'on parle de lui, la volonté de se faire lui-même.
Le projet lui-même n'est pas difficile. Le projet devient difficile lorsque l'accompagnant n'est pas satisfait de sa rémunération (Entretien H.P)

Extrait accompagnant 10: La perception du succès

L'extrait accompagnant 10 montre que toute la stratégie de H.P est basée sur le démarrage effectif de l'entreprise. Il s'engage en vue de permettre au porteur d'idée d'entreprise de créer à moindre coût avec les moyens dont il dispose. Quant aux entrepreneurs déjà en activité, son engagement à leur côté vise l'augmentation du chiffre d'affaires. Les autres dimensions du succès telles que l'affectivité et l'effectivité restent à l'appréciation du porteur. Toutefois, H.P a été comme un père pour certain.

J'ai déjà accompagné 40 entrepreneurs, mais 25 ont réussi la création. En fait, j'ai accompagné 20 entrepreneurs dont les entreprises existaient déjà, ils avaient besoin d'un coach pour les aider à restructurer leur projet. Les entrepreneurs en question plusieurs d'entre eux (sans préciser de nombres) Balbutiaient. Ma contribution à sauver beaucoup, parce qu'il le fallait. Ils faisaient du bric broc. J'ai jugé le programme, une réussite même si des entrepreneurs se sont cassés la gueule. Ce qui était recherché était de donner aux entrepreneurs l'esprit de la bonne gouvernance, l'esprit de la gestion, l'esprit entrepreneurial avec toutes ses composantes, engagement, démarche, etc. Il fallait tout simplement les encadrer. Ils étaient un peu en difficulté. Nous leurs avions fait comprendre qu'avec notre accompagnement ils pouvaient bénéficier de la confiance d'un certain nombre de banques qui elles étaient déjà désignées par le programme. Mais, pour ce qui me concerne, je n'ai eu aucun financement pour les entrepreneurs que j'accompagnais. En revanche, j'ai usé de mes propres relations, mes propres moyens, mon expérience pour aboutir au succès satisfaisant d'une quinzaine d'entreprises. Bien sûr, sinon on ne pouvait pas y arriver sans mon relationnel. TNS devait se porter garant pour que les entrepreneurs aient du financement, ce qui n'a pas été le cas. C'était devenu presque comme un système paternaliste. Je les appelle on échange (Entretien F.E)

Extrait accompagnant 11: La perception du succès

La création effective, la restructuration, la satisfaction de l'entrepreneur et le changement de l'état d'esprit de l'entrepreneur sont les éléments d'appréciation personnelle de F.E en tant qu'accompagnant. Pour lui, le programme, auquel, il a participé, a été un succès parce qu'il a démarré des entreprises, restructuré d'autres et il a été un père adoptif pour des porteurs de projet. Sa perception du succès prend en compte l'affectivité. Il a créé un climat de confiance absolue entre lui et ses filleuls.

S.K perçoit le succès du programme par la capacité de l'entrepreneur à créer et pérenniser son entreprise. Pour lui, l'accompagnement consiste à donner à l'entrepreneur les outils nécessaires à la bonne conduite de son projet. En effet, l'analyse des échecs antérieurs des projets financés par des programmes auxquels il a participé, montre que le point focal de création n'est pas le financement, mais plutôt la capacité du porteur à mener à bien son projet. Son cas se rapproche de celui de F.E.

Le débat autour de la création n'est pas la question de financement, c'est l'individu lui-même. C'est premier des moyens. La première des choses, c'est est-ce que l'individu porteur de projets est suffisamment outillé ? C'est la personne humaine qui est la porteuse d'une idée et qui va être obligée de mettre en œuvre les autres facteurs de productions, mobiliser les autres facteurs de producteurs. Je suis en train de concevoir un programme d'accompagnement que je vais lancer bientôt …analyser les échecs et les réussites des projets financés permettant d'avoir une certaine réorganisation de l'accompagnement. (Entretien S.K)

Extrait accompagnant 12: Perception du succès

Le cas I.B est différent des cas S.K, F.E et H.P. En effet, I.B est accompagnant dans la structure ESP qui n'accompagne que les porteurs d'idée de développement. L'accompagnement consiste à favoriser la croissance et le développement de l'entreprise.

Nous proposons des solutions très utiles et très adaptées aux besoins des entrepreneurs. Pour preuve, tous les entrepreneurs qui sont passés chez nous ne cessent de nous dire merci. Certains ont marqué leur satisfaction. …..des entrepreneurs ont avoué être très satisfaits lorsqu'ils sont passés chez nous Leur projet était mieux structuré qu'avant. Ils ont fait plusieurs structures d'accompagnement, mais ils n'ont jamais été aussi servis comme cela a été dans notre cas. On a eu des retours très favorables. Les retours négatifs concernaient ceux qu'on n'a pas pu accompagner. Mais nous sommes désolés, on ne peut pas prendre tout le monde. On est très sélectif. On se concentre sur peu de personnes qui feront la notoriété de notre structure que de prendre beaucoup pour rien. En ce moment même on travaille avec une dame sur son projet. Elle veut créer une entreprise de transport des étudiants. Le projet est en cours de finalisation. Sinon, nous, on préfère plus ceux déjà en activité, parce qu'ils connaissent mieux les réalités d'une entreprise (Entretien I.B)

Extrait accompagnant 13: Perception du succès

Quant au cas N. K, la perception du succès se mesure par rapport à l'ampleur du changement chez le porteur de projet. En effet, le processus d'accompagnement de l'IECD dont il est accompagnant organise des visites régulières. Ces visites permettent de constater l'état d'esprit, la nouvelle configuration de l'entreprise. Sa structure se focalise sur les entrepreneurs du secteur informel et leurs actions les amènent à une gestion moderne allant de la tenue d'un journal de caisse à la déclaration juridique de l'entreprise.

C'est un métier passionnant, nous on aide à grandir. On s'occupe des chefs d'entreprise dans le milieu de l'artisanat, du secteur informel, les TPE. Notre mission c'est…. les aider à grandir, voilà et améliorer leur condition de vie parce qu'on se dit si l'activité prospère ce sont les conditions de vie qui vont changer. … Tu vois l'entreprise prospérer, ce n'est pas facile certes, mais c'est une fierté d'accompagner.
…ils sont mieux structurés, ils arrivent à répondre à des appels d'offre, ils arrivent à faire des bons de commande, ils arrivent à respecter les rendez-vous avec les clients (Entretien N.K)

Extrait accompagnant 14 : Perception du succès

L'extrait montre que l'accompagnement va au-delà de l'aspect « *entreprise* »; l'accompagnant est un acteur de développement humain. Les extraits des entretiens des accompagnants ont permis de mettre en évidence leur perception du succès du processus d'accompagnement des entrepreneurs et leurs projets. La plupart des accompagnants de notre échantillon partage les mêmes perceptions du succès du programme d'accompagnement.

3-2-2-3- La perception du succès du processus d'accompagnement chez les responsables de programme

Les responsables de programme d'accompagnement à travers leur structure poursuivent deux principaux objectifs : (01) Contribuer à la redynamisation du secteur privé et (02) Réduire les déséquilibres sociaux (pauvreté, chômage, etc.)

Leur mission est d'augmenter le volume de création d'entreprise et de pérenniser les entreprises existantes à moindre coût, de façon effective avec des accompagnateurs capables de se mettre au même niveau que les entrepreneurs. Les structures à caractère public ou parapublic ont pour vocation la réduction des déséquilibres. Elles s'appuient sur l'expertise, le savoir-faire et l'expérience des structures privées[58].Quant aux structures privées, elles sont plus intéressées à la compétitivité de leur secteur. Le cas d'A.J.J, responsable du programme de la CCI-SP, illustre bien les concepts création et pérennisation.

> Tout programme doit pouvoir créer et pérenniser les entreprises. Il faut atteindre 95% du taux de survie. On a pu constater qu'on avait des gens qui n'avait aucune idée, ont vu leurs comportements transformés, ils sont devenus de vrais managers, de vrais entrepreneurs. …ce qu'on fait a pu transformer le quotidien, l'état d'âme des gens. Je suis fier de ce que j'ai fait. Ce programme est au-delà des espérances. Nous sommes presque sûrs que toutes entreprises coachées survivront au-delà de 05 ans (Entretien A.J.J)

Extrait responsable programme 11: **Perception du succès**

L'extrait responsable 11 montre que le programme piloté par A.J.J poursuit trois objectifs spécifiques notamment la création, la pérennisation des entreprises et la transformation vitale des porteurs de projet. Cela s'explique par sa vision (déjà évoqué).

Le cas G.V avance dans les mêmes veines. Il est directeur des opérations d'une structure d'accompagnement des micros entreprises (déjà évoqué).

Le succès de leur intervention s'apprécie par satisfaction des accompagnés, le changement organisationnel perçu et la légitimité du porteur vis-à-vis des autres parties prenantes de la structure sociale (banques, États, fournisseurs, clients, etc.). La satisfaction qui se mesure par « *une meilleure perspective de sa personne* ».

3-2-2-4- Résultat sur la perception du succès du processus d'accompagnement

L'analyse de l'ensemble des entretiens de notre échantillon a permis de dresser les éléments de perception du concept du succès du processus d'accompagnement des porteurs et leurs projets.

[58] A titre d'exemple, nous avons les cas d'ESP et IECD qui interviennent respectivement dans la formation et l'accompagnement des porteurs de projet de la CGE-CI et de la CCI-A. Également le cas d'accompagnateurs privés, responsable lui-même de cabinet privé et qui a été sélectionné pour former et coacher des porteurs de projet (cas de F.E, S.K et H.P).

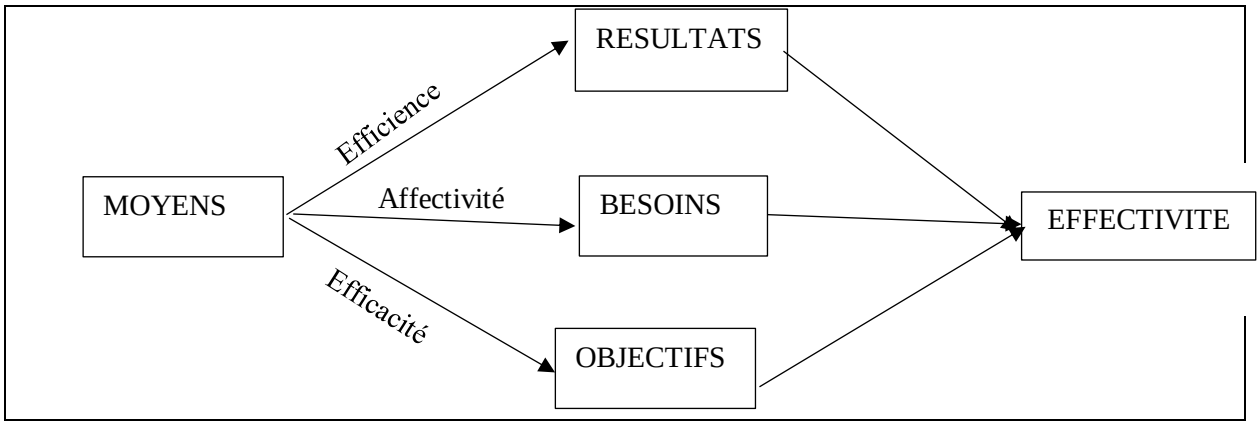
Tableau 23 : Récapitulatif sur la perception des acteurs du succès du processus

	Accompagné	Accompagnant	Responsable programme
Effectivité	Degré d'empathie de l'accompagnant ; Développement du réseau personnel ; Flexibilité de l'accompagnant ; Condition de l'accompagnement ; Accessibilité du responsable et de l'accompagnant ; Qualité des prestations ; Éveil de conscience ; Disponibilité de l'accompagnant	Flexibilité de l'accompagné ; Degré d'ouverture de l'accompagné ; Rémotivation de l'accompagné entrepreneuriale ; Disponibilité de l'accompagné ; Assiduité de l'accompagné ; Accompagné devenu plus optimiste ; Satisfaction exprimé de l'accompagné ; Condition de rémunération	Flexibilité de l'accompagnant/accompagné ; Degré d'ouverture de l'accompagné ; Accompagné de motivation entrepreneuriale ; Disponibilité de l'accompagné/l'accompagnant ; Assiduité de l'accompagné/l'accompagnant ; Accompagné devenu plus optimiste ; Satisfaction exprimé de l'accompagné ; Degré d'engagement et d'implication de l'accompagnant/l'accompagnant ; Humilité d'apprendre
Efficacité	Création et pérennisation ; Réalisation du soi ; Degré de légitimité perçue ; Changement d'état d'esprit perçu.	Sentiment d'avoir accompli sa mission ; L'ampleur du changement chez les accompagnés ; Création et pérennisation ; Degré de légitimité de l'organisation accompagnée ; Satisfaction personnelle de l'accompagnant	Sentiment d'avoir accompli sa mission ; L'ampleur du changement chez les accompagnés ; Création et pérennisation ; Degré de légitimité de l'organisation accompagnée ; Développement personnel de l'accompagné
Efficience	Capacité à résoudre les problèmes ; Capacité perçue de l'appropriation de la démarche entrepreneuriale ; Capacité perçue de l'appropriation des outils de gestion	Mise en œuvre effective des recommandations ; Maitrise des réalités entrepreneuriales par l'accompagné ; Bonne utilisation des ressources	Bonne utilisation des ressources ; Mise en œuvre effective des recommandations ; Maitrise des réalités entrepreneuriales
Affectivité	Degré d'empathie de l'accompagnant et/ou du responsable accessible ; Relation accompagné/accompagnant ; Visite régulière de l'accompagnant et/ou du responsable accessible.	Degré d'implication de la structure d'accompagnement	Degré d'implication l'accompagnant/l'accompagné

Source : Nos données de terrain

Le tableau récapitule les concepts d'appréciation du succès du processus d'accompagnement. L'analyse des 26 entretiens de notre échantillon montre que la perception du succès part des moyens mobilisés par chaque partie à leur satisfaction.

Figure 23: Perception du succès



Source : Nos données de terrain

La figure indique que la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes est le but ultime de tout processus d'accompagnement entrepreneurial. Les parties engagées dans un processus d'accompagnement, le juge selon leur degré de satisfaction. Les moyens mobilisés par chacune des parties est le point de départ du processus.

Les accompagnés expriment dès le départ des besoins divers et variés. La prise en compte de ces besoins durant le processus d'accompagnement permet aux accompagnés d'affirmer que le processus a été affectif. En d'autres termes, l'accompagnant et sa structure d'accompagnement doivent se montrer empathiques.

En outre, les parties fixent d'entrée de jeu les objectifs. L'atteinte de ces objectifs permet à chacune des parties d'affirmer l'efficacité du processus traversé avec les moyens mobilisés.

Enfin, la comparaison entre les moyens mobilisés et les résultats obtenus permet de juger l'efficience du processus. Autrement dit, les résultats obtenus doivent être obtenus en minimisant les coûts.

Nous venons, dans un premier temps, de décrire les processus d'accompagnement des porteurs de projets de notre échantillon. Cette description nous a permis de lever un point de voile sur les objectifs, missions et profils de chacun des accompagnés de chacune des structures de notre échantillon.

Nous avons également présenté les modèles et modes d'intervention sous-jacents. Il ressort qu'aucune des structures de notre échantillon n'offre de l'accompagnement personnalisé. Les structures d'accompagnement de notre échantillon, dans la grande majorité, privilégient les porteurs déjà en activité.

Dans un second temps, nous avons extrait les différentes perceptions des acteurs de notre échantillon. Les concepts clés de convergence des perceptions se résument à la création, la pérennisation, la légitimation de l'entreprise et aussi l'empathie.
Dans ce cas les structures d'accompagnement doivent examiner de plus près les besoins exprimés et latents des accompagnés.

Conclusion chapitre 3

En section 1, nous avons étudié les grandes caractéristiques de chacune des parties prenantes directes du processus d'accompagnement des entrepreneurs. Ce qui a permis d'illustrer l'histoire particulière des acteurs. Notre étude montre les caractéristiques des accompagnants se rapprochant de celles des responsables de structures. Cela se justifie du fait que les accompagnants sont eux-mêmes des chefs d'entreprise au même titre que les responsables de programme. Il en résulte également que les entrepreneurs motivés par les facteurs négatifs push éprouvent plus de difficultés par rapport à ceux motivés par les facteurs positifs. Nous avons montré que cela s'explique par le fait qu'ils sont moins préparés à l'orientation entrepreneuriale par rapport aux autres.
Dans la **section 2**, **premièrement,** nous avons décrit les processus d'accompagnement traversés par les porteurs de projets de notre échantillon. Nous avons levé un point de voile sur les objectifs, missions et profils de chacun des accompagnés et de chacune des structures de notre échantillon. Nous avons également présenté les modèles et modes d'intervention sous-jacents. Il ressort qu'aucune des structures de notre échantillon n'offre de l'accompagnement personnalisé. Les structures d'accompagnement de notre échantillon, dans la grande majorité, privilégient les porteurs déjà en activité.

…**Deuxièmement**, nous avons extrait les différentes perceptions des acteurs de notre échantillon. Les concepts clés de convergence des perceptions se résument à la création, la pérennisation, la légitimation de l'entreprise et aussi l'empathie. Dans ce cas les structure d'accompagnement doivent examiner de plus près les besoins exprimés et latents des accompagnés.

CHAPITRE 4 : DES GRANDS TRAITS DU PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL AUX IMPLICATIONS MANAGERIALES

Ce chapitre est consacré dans un premier temps à l'identification des principaux facteurs du succès du processus d'accompagnement des entrepreneurs et dans un second temps aux contributions et implications managériales.

SECTION 1 : ELEMENTS DETERMINANTS DU SUCCES DU PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL

Le succès du processus d'accompagnement entrepreneurial repose sur des facteurs propres aux principaux acteurs **(éléments internes)** et d'autres provenant de l'environnement et le cadre global institutionnel **(éléments internes).**

4-1-1- Eléments externes

Dans ce qui suit, nous exposons, à travers l'analyse des propos de nos interviewés les variables externes influençant le processus d'accompagnement entrepreneurial dans le contexte ivoirien.

4-1-1-1- Le rôle de l'environnement dans le succès processus d'accompagnement

Plusieurs études ont montré que la plupart des PME nouvelles meurent avant de fêter leur cinquième anniversaire. Les programmes d'accompagnement sont conçus pour assurer cette survie. En effet, il a été démontré que les entreprises accompagnées ont plus de chance de survivre par rapport aux autres (Masmoudi, 2005).

La question de survie se trouve au centre des préoccupations des responsables de programmes de notre échantillon. En effet, A.J.J ne le cache pas dans ses propos :

Nous sommes presque sûres que toutes entreprises coachées survivront au-delà de 05 ans (Entretien A.J.J).

Extrait responsable programme 12 : La survie, une dimension du succès

Son extrait montre, sa ferme conviction en la survie des entreprises dont les porteurs ont bénéficié des prestations de sa structure.

Cependant, certains facteurs hors processus d'accompagnement peuvent contraindre le porteur à abandonner son initiative.

4-1-1-2- L'influence de la famille, des amis et des proches sur la survie de l'entreprise

Le regard, la perception de la famille, des amis et des proches du porteur de projet sont un facteur important pour la survie de l'entreprise.

En effet, l'entrepreneur se lance dans un secteur selon ses compétences, son expérience antérieure, ses moyens et les conseils des accompagnateurs sans tenir compte du regard et de la perception des proches.

Mais dans la conduite de son activité, une mauvaise perception des proches peut être un facteur de démotivation surtout quand les difficultés liées à son métier vont surgir. Il peut déjà penser qu'il n'a pas fait le bon choix.

> Les frères me voient mal en train de gérer une boutique. Les gens se disent, comment un bété peu faire une boutique. Des amis passent, ils prennent crédit et ils ne remboursent pas. Je me fais confiance. Je veux être le modèle pour ceux qui ne croient pas qu'un ivoirien peut gérer une boutique (Entretien O.E)

Extrait accompagné 52 : L'influence de la famille, amis et proches sur la survie de l'entreprise

L'extrait accompagné 52, illustre l'influence de la famille, amis et proches sur la survie de l'entreprise. En effet, O.E choisit le commerce par expérience à la suite d'une mésaventure. Le choix du secteur n'a visiblement pas intégré « ce que diront les gens de mon ethnie, mes proches, mes amis…). Dans la conduite de son activité, il est confronté au regard et à la perception de ceux-ci. Cette situation pourrait l'amener à abandonner son activité surtout qu'il reçoit régulièrement les concurrents considérer comme « les adeptes » de ce métier. Il semble être optimiste, mais un suivi régulier et long par un accompagnateur lui permettra de dépasser cette considération et mieux se concentrer sur son activité.

4-1-1-3-L'influence du conjoint sur la survie post-création

> Je ne sais pas comment expliquer… (rire). Quand j'ai rejoint mon mari à San Pedro. Et comme, je n'aime pas rester à la maison, J'ai commencé à vendre bon, mais le temps que ma machine arrive. Quand ma petite sœur est venue avec ma machine, j'ai donc commencé à la maison… Je préfère abandonner si mon mari me soutient pas….(Entretien G.M)

Extrait accompagné 53 : Influence du conjoint sur la survie post-création

G.M avait de l'expérience dans la couture avant de faire la connaissance de son mari. Elle semble bien consulter son mari avant d'exercer son métier. Elle l'aurait abandonné pour un autre si ce n'était le gout de son époux. L'histoire de G.M se rapproche de celui de M.K.

En effet, M.K s'est lancé dans l'activité sur conseil de son accompagnateur. Le choix s'est fait sans au préalable l'avis de son conjoint. Cependant, si elle demeure et persévère dans l'activité c'est visiblement parce que son conjoint est satisfait d'elle. Ces deux cas montrent, le rôle fondamental que joue le conjoint. Il est au cœur du processus entrepreneurial. Le conjoint constitue le véritable soutien hors accompagnement.

L'extrait illustre l'influence du conjoint sur le choix du secteur d'activité de la femme.

J'ai monté mon business seul. Quand je me suis inscrite au programme de TNS, j'étais déjà en activité. J'ai monté tout même avant de me marier. Avec ou sans mon mari j'allais faire (Entretien O.M)

Extrait accompagné 54: L'influence du conjoint sur la survie post-création

Ici, le conjoint n'a aucun effet sur le choix du secteur d'activité. O.M s'est lancé dans le secteur sans l'avis de son conjoint. Cela est certainement dû à son niveau d'instruction.

Tableau 24: Récapitulatif de l'influence ou non du conjoint

Accompagné	Age	Niveau d'étude	Type de projet	Influence du conjoint
D.M	36-64	Master	Consommable informatique	Sans avis du conjoint
G.M	18-35	Secondaire	Couture	Avec l'avis du conjoint
S.S	18-35	Secondaire	Coiffure	Avec l'avis du conjoint
M.K	36-64	Bac +2	Distribution savon liquide	Avec l'avis du conjoint
O.M	36-64	Maitrise	Communication	Sans l'avis du conjoint

Source : nos données de terrain

Le tableau récapitule l'influence ou non du conjoint sur l'orientation entrepreneuriale des femmes de notre échantillon. Le conjoint influence le choix du secteur d'activité de sa femme. Cette influence disparait avec le niveau d'instruction de la femme. En effet, le tableau montre qu'à partir d'un certain niveau d'instruction la femme ne confie plus son destin à son conjoint. Elle fait ses choix de manière indépendante. Les données de notre échantillon montrent l'influence du conjoint sur la démarche entrepreneuriale de la femme jusqu'à un certain niveau d'instruction de celle-ci.

4-1-1-4- **L'environnement institutionnel comme facteur de succès**

4-1-1-4-1-La règlementation des secteurs

La règlementation des secteurs d'activité constitue un levier fort pour l'application réussie des solutions proposées durant tout le processus. En effet, des interviewés de notre échantillon se trouvent contrés par la concurrence déloyale. Pour eux, sans mesure règlementaire, leur activité risque de disparaitre. Cela s'inscrit dans les mécanismes d'appui qui sont de l'essor de l'État.

La friperie constitue un frein au développement de la confection. Il faut qu'on règlemente le secteur... Il faut qu'on règlemente comme au Kenya. (Entretien G.K).

Extrait accompagné 55 : L'environnement institutionnel

L'extrait illustre le cri de cœur de G.K pour son activité qui souffre d'un manque de règlementation En effet, la montée en puissance de la friperie fait souffrir son activité. Ceci montre que tous les secteurs doivent être règlementés pour un franc succès des programmes d'accompagnement. Sans mesure, la concurrence déloyale devient le mal des entreprises loyales. La règlementation devrait renforcer les prestations des structures d'accompagnement.

4-1-1-4-2- La corruption

La corruption est un facteur qui mine l'environnement de la création d'entreprise. Ce phénomène fait surface dans les procédures de création et de développement des entreprises. Tout comme, la règlementation, la lutte contre la corruption fait partie des mécanismes Etatiques d'appui au secteur privé.

Depuis fort longtemps toutes les structures étatiques sont gagnées par la corruption. Il n'est pas facile de composer avec ces structures surtout en matière de création d'entreprise (Entretien B.M).

Extrait accompagné 56 : La réduction de la corruption comme facteur de succès

L'extrait montre la méfiance de l'interviewé vis-à-vis des structures étatiques qui sont censées l'aider à réaliser son rêve d'entrepreneur.

4-1-1-4-3- La formation d'écosystème d'accompagnement entrepreneurial

Les programmes d'accompagnement sont conçus et/ou pilotés par les structures privées d'accompagnement et les partenaires internationaux au développement. Les structures Etatiques intervenant dans le domaine de l'accompagnement se limitent pour la plupart à la sensibilisation, à l'aide à la rédaction du plan d'affaires ou à un financement simpliste de démarrage de l'activité. Le suivi-post création ne fait pas partie de ses activités ; les difficultés quotidiennes de démarrage sont ignorées.

Vous venez de dire que vous avez participé à plusieurs programmes d'accompagnement, pourriez-vous me donner votre avis sur ces programmes dont vous parlez ? …J'ai la chance de participer plusieurs processus d'accompagnement. Le problème que nous avons c'est que tous ces programmes ne mettent jamais en place une cellule d'évaluation périodique…Voyez-vous quand on appelle un jeune pour lui remettre un chèque de deux-millions est-ce qu'on l'a formé sur l'utilisation de ces deux millions la question reste posé. Il y a seulement des gens pour constater. On n'a jamais a mis des gens pour analyser les échecs et les réussites des projets (Entretien K.S).

Extrait accompagnant 15: Regard critique sur la pratique d'accompagnement au sein des structures Etatique

L'extrait accompagnant 18 montre le manque de suivi post-création dans les programmes d'accompagnement pilotés par les structures étatiques auxquels, il a participé.

La vision semble être plus importante par rapport à la pratique qui se fait sur le terrain. Aucun suivi et évaluation pour se rassurer du succès.

Du point de vue des accompagnés de notre échantillon, la participation de l'État reste au stade embryonnaire par rapport au besoin des porteurs de projet. Ils attendent une participation concrète qui va au-delà des mécanismes d'appui.

> Aujourd'hui grâce à l'accompagnement, nous avons des acquis en termes de formation. Avec l'aide des coachs et le réseau dans lequel la structure nous a insérés. Des hommes rompus de leurs métiers sont venus partager avec nous, leur expérience. La formation m'a beaucoup apporté
> Aujourd'hui je pense qu'il faut un écosystème complet avec la participation concrète de l'État
> Je suis satisfait dans l'ensemble du programme. Mais, si financièrement j'avais bénéficié d'un suivi régulier à travers l'accompagnement, je serais très satisfait du programme d'accompagnement.... Sinon du côté, renforcement des capacités…il n'y a rien à dire... (Entretien B.F).

Extrait accompagné 57: La participation de l'État comme facteur de succès

L'extrait accompagné 66 montre que B.F ne reproche rien à la structure d'accompagnement en termes de prestation. Il se sent bien formé, bien outillé. Il est satisfait des prestations de la structure et de son accompagnateur. Cependant, l'élément manquant est le financement. En effet, malgré, sa participation à un tel programme d'accompagnement, il a toujours du mal à trouver du financement. La participation de l'État en tant que garant auprès des institutions en faveur des entrepreneurs issus des programmes d'accompagnement serait un facteur de succès.

4-1-1-4-4- La facilitation administrative comme facteur de succès

Le processus d'accompagnement intègre plusieurs acteurs. S'il est vrai que son succès dépend des acteurs directs (responsable structure, accompagnant et accompagné), il faut cependant observer les possibilités qu'offre l'environnement administratif. Le contexte ivoirien est marqué par sa lourdeur en termes de décisions administratives. Une multitude de papiers à fournir pour avoir des fois une autorisation.

> Les papiers à fournir sont nombreux et la papèterie administrative est trop compliquée (Entretien B.M.L).

Extrait accompagné 58: La facilité administrative comme facteur de succès

B.M.L est un jeune entrepreneur ivoirien engagé dans l'industrie agro-alimentaire Il ambitionne s'installer en zone industrielle comme les autres grandes entreprises. En tant qu'entreprise ivoirienne, l'accès lui est difficile à cause de la multitude de papiers qu'il doit fournir. L'Etat ivoirien ne fait pas de distinction entre entreprises ivoiriennes et étrangères.

4-1-2- Eléments internes

Shaver et Scott (1991, p.39) écrivaient : « *les circonstances économiques sont importantes ; les réseaux sociaux sont importants ; le markéting est important ; la finance est importante ; même l'assistance de l'agence gouvernementale est importante. Mais aucun de ces éléments ne créera à lui seul une nouvelle entreprise. Pour cela, il faut une personne, dans l'esprit de laquelle, toutes les possibilités se réuniront, et qui croit que l'invention est possible, et qui est suffisamment motivée pour mener à bien le travail jusqu'à son terme* ». Cette citation montre l'importance de la personne humaine dans la création et le développement d'une entreprise.

En dépit de toute forme d'assistance, le processus entrepreneurial est avant tout un acte humain volontaire.

Hernandèz (2001, p.96) a évoqué la condition de naissance de l'entité. Pour lui, la naissance d'une nouvelle entreprise et les premières années d'existence de celle-ci sont fortement influencées par le parcours, la personnalité et les objectifs de l'entrepreneur.

Son travail replace la personnalité, voir les caractéristiques psychologiques au cœur de la démarche entrepreneuriale.

En effet, notre enquête de terrain montre que les caractéristiques intrinsèques des accompagnés de notre échantillon constituent des facteurs de succès du processus d'accompagnement traversé par chacun. Certaines études antérieures sur les facteurs de succès du processus d'accompagnement ont parlé de qualités de l'entrepreneur (Audet et Courteret, 2006 ; Meddel et Lakhal, 2014).

4-1-2-1- La motivation de l'accompagné

La littérature a identifié deux types[59] de motivation : la motivation de type *« pull »* et la motivation de type *« push »*. Ces deux types de motivation conditionnent le succès du processus d'accompagnement. En effet, notre enquête de terrain montre que les accompagnés dont les motivations sont de type « pull » attendent moins du processus d'accompagnement par rapport aux accompagnés de motivation de type *« push »*.

Les motivations de type « pull »

Les motivés de type pull essaient comme ils peuvent de concrétiser leurs idées avec les moyens dont ils disposent.

[59] À travers notre enquête de terrain nous avons identifié ces deux types de motivation. Toutefois, notre étude révèle la présence à la fois la motivation pull et push dans l'histoire de certains interviewés (cas B.M.L).

Ils adoptent une démarche entrepreneuriale dès la détection de l'idée de projet. Ils essaient au quotidien de mobiliser les moyens afin de réaliser leur rêve. Ils s'inscrivent dans un programme d'accompagnement pour renforcer leurs capacités.

> Je me suis lancé dedans pour apporter ma pierre. J'ai vendu des téléphones, j'ai vendu de la friperie, travaillé sur des chantiers. Je me suis instruit sur le net. Je me suis entouré de ceux qui savaient faire le métier. On a eu une formation avec la CGECI. La formation nous a ouvert l'esprit sur l'entreprise moderne. Le succès est partiel. Il sera total si j'arrive à appliquer bien. (Entretien K.B.A)

Extrait accompagné 59: Motivation de type « pull » comme facteurs de succès

L'extrait entretien K.B.A, illustre le rôle de la motivation de type « pull ». K.B.A comme B.F s'est instruit sur internet sur le métier de l'élevage bien avant son inscription au programme d'accompagnement. L'autoformation, ses expériences passées en tant qu'entrepreneur et les conseils auprès des personnes expérimentées sont ses moyens pour pallier l'insuffisance de connaissance dans le domaine.

> L'idée m'est venue… du fait que J'étais gérant d'une coopérative agricole. Les gens se plaignaient beaucoup de la qualité de riz que produisait la coopérative j'ai donc monté un plan d'affaires dans ce sens avec une vocation de proposer une autre qualité de riz au client. J'ai soumis mon projet à l'appel à candidature de jeune entrepreneur lancé par TNS.
> Depuis que je préparais mon BTS, j'avais des petites initiatives, j'ai vendu de la patte d'arachide. J'avais déjà envie de créer une entreprise. C'est depuis l'école que j'envisageais créer une entreprise.
> L'indépendance, l'autonomie financière, l'amour de l'aventure entrepreneuriale. Je regardais la chaine entrepreneuriale.
> Mon coach DR D…. Il m'a beaucoup aidé en tant que mentor dans le programme. C'est un expert dans le domaine de l'agriculture. Il m'a aidé à mesurer le risque, et surtout être réaliste, ne pas rêver. L'accompagnement a été un succès total (Entretien K.G).

Extrait accompagné 60: Motivation de type « pull » comme facteur de succès

K.G s'est inscrit dans le programme d'accompagnement espérant avoir une formation spécifique dans son domaine d'activité. Il a croisé un coach à qui il s'est confié ; ce qui lui a permis de maitriser au mieux les différents contours de son domaine d'activité.

Les motivations de type « push »

Certains facteurs négatifs contraignent des individus à avoir une démarche entrepreneuriale. Les données de terrain de notre enquête montrent que les individus de motivation « push » sont parfois très exigeants. Lorsqu'ils viennent vers un programme d'accompagnement, ils ont dans leurs « sacs » plusieurs idées de projet. Dans ce cas, la présence d'un accompagnateur devient importante pour lui.

L'idée m'est venue. C'est lorsque je ne trouvais pas d'emploi concret. J'ai voulu faire d'abord une ferme…… l'accompagnateur m'a demandé de me lancer dans l'activité (distribution savon liquide) parce que c'est là que j'avais de l'expérience. J'ai créé et géré un cyber dans le temps. Mais pour des problèmes de connexions tout temps j'ai été obligé de fermer pour chercher d'autres horizons. Aujourd'hui grâce au programme d'accompagnement j'ai pu agrandir mon activité. Mais je n'ai pas encore eu de commandes concrètes. Je n'ai pas créé mon activité pour vendre un bidon ou deux bidons par jour. Ce n'est pas facile. Mes concurrents sont les femmes qui se promènent pour vendre tous les soirs sans magasin. J'ai fait ma part, il appartient à Dieu de faire le reste. J'attends pour cela que la chambre use de sa notoriété pour me trouver du marché. J'essaie de faire ma part (Entretien M.K)

Extrait accompagné 61 : motivation de type « push » comme facteur perturbateur

Dame M.K, a eu une démarche entrepreneuriale par manque d'emploi stable. Le programme d'accompagnement constitue son tout. Elle est venue là, avec plusieurs idées de projet.

Sa motivation première est de créer son propre emploi. N'ayant aucune stratégie pour contrer la concurrence, ni trouver du marché, pour elle le programme devait tout lui fournir. Ses attentes vis-à-vis, de celui-ci, sont énormes. Elles, certainement, ne seront jamais satisfaites, car, ses propos montrent qu'elle ne croit pas en ses propres capacités. M. K exprime une grande satisfaction de voir son activité grandir malgré ses multitudes inquiétudes.

E.O a eu une orientation entrepreneuriale par la force des choses. Il s'est exercé au métier du commerce[60] non pas par ambition, mais par obligation. Son activité et son métier sont menacés par les critiques des siens et la crainte d'affronter les concurrents. Le programme est arrivé à son terme, mais les difficultés demeurent. O.E semble douter de ses propres capacités même si visiblement, il exprime une grande confiance en soi. Des visites régulières d'un coach seraient nécessaires pour sauver son activité et son métier d'entrepreneur.

4-1-2-2- La personnalité de l'accompagné comme facteur de succès du processus d'accompagnement

La personnalité de l'entrepreneur a été déjà citée dans la littérature comme facteur explicatif de l'évènement entrepreneurial. Il s'agit notamment de son expérience antérieure et son auto-efficacité.

4-1-2-2-1- L'expérience antérieure

Tous les accompagnés de notre échantillon (comme déjà indiqué) ont une expérience antérieurement acquise avant leur inscription au programme, dans leurs domaines d'activité respectifs. Cela a fait partir des conditions de présélection du comité interne de pilotage. Cette expérience semble bien conditionner le succès du processus d'accompagnement.

[60] Le commerce n'est pas une activité valorisable au sein de son groupe ethnique. Les critiques des siens et la crainte d'affronter les concurrents constituent une menace pour son activité et son métier d'entrepreneur.

Chez nous on préfère ceux qui ont déjà été entrepreneurs d'eux-mêmes ; ou bien il a travaillé chez quelqu'un jusqu'à, il est fatigué. Et puis maintenant, il veut travailler pour lui-même. S'il a le minimum, nous on l'accompagne. Parce que l'entrepreneur lui-même doit croire en son projet. Il doit saigner aussi un peu. Et puis c'est plus facile de les accompagner (Entretien I.B)

Extrait responsable programme 13: L'expérience antérieure avant accompagnement comme facteur de succès

L'extrait montre qu'il est plus aisé d'accompagner un entrepreneur qui a plus d'expérience dans son domaine d'activité. Cela est dû certainement au fait qu'il connait un peu plus les réalités du terrain. Cependant, les données montrent que l'expérience seule ne suffit pas. Le redoutable facteur qui semble le soutenir est le type de motivation.

En effet, tous les accompagnés de notre échantillon avaient de l'expérience antérieure dans leur domaine avant d'intégrer le processus d'accompagnement ; mais aux sorties du programme pendant que certains expriment leur grande satisfaction d'autres sont insatisfaits et ont du mal à faire face à certaines difficultés entrepreneuriales.

Le niveau d'instruction de l'individu a souvent été considéré comme facteur explicatif de l'évènement entrepreneurial. Plusieurs travaux empiriques ont montré que le niveau d'instruction des entrepreneurs est plus élevé que celui de l'ensemble de la population. Cela est particulièrement vrai des créateurs d'entreprise en technologie de pointe ou à fort potentiel de croissance (Gasse, 2003).

L'extrait montre l'influence du niveau d'étude sur le choix du secteur d'activité de l'individu. B.F s'est lancé dans le domaine innovateur de l'énergie renouvelable. Un secteur très concurrentiel, de technologie de pointe et à fort potentiel de croissance. Il avait déjà ciblé son marché, mais sa motivation première était d'apporter une solution à la souffrance du monde rural. Il exprime sa grande satisfaction quant aux solutions proposées durant le processus d'accompagnement. Il a démarré seul son activité, il s'est inscrit dans le programme pour juste acquérir des connaissances en matière de gestion d'entreprise.

Kamavuako (2009), dans son étude sur les entrepreneurs immigrés a montré que le niveau d'instruction n'explique pas l'évènement entrepreneurial. Avec un échantillon de 109 individus d'immigrés congolais, les résultats montrent que le niveau d'instruction n'a aucun impact sur l'orientation entrepreneuriale. Cependant, son étude montre un besoin en formation spécifique dans le domaine d'activité de l'individu. Cela est particulièrement vrai puisque dans notre échantillon, exprime un besoin important en formation spécifique.

Tableau 25: Récapitulatif sur les caractéristiques à succès de l'accompagné

Interviewés	Source d'idée	Verbatims	Caractéristiques retenues
B.F	Difficulté d'un voyage	J'ai toujours voulu me mettre à mon propre compte. J'avoue que je n'avais aucune connaissance dans l'énergie. Je me suis mis à bosser sur tout ce qui est énergie renouvelable. Aujourd'hui je maitrise le domaine de l'énergie. J'ai mobilisé les fonds de démarrage de mon activité grâce à mon épargne personnelle que j'ai mobilisée à travers les emplois salariaux que j'ai ai par le passé. j'ai aujourd'hui une orientation sous régional et continental. Mais on a fait preuve de persévérance, d'abnégation. Notre objectif est qu''ici 02 à 03 ans nous soyons cités parmi les stars up exemplaires. On n'est pas encore modèle, mais d'ici peu on sera cité.	Motivation pull Vocation entrepreneuriale Débrouillard à la base Visionnaire Persévérant Courageux Audacieux Tenace
K.B.A	Média	Je me disais moi-même après le bac, il me fallait une activité. J'ai vendu des téléphones, j'ai vendu de la friperie, travaillé sur des chantiers. Je me suis instruit sur le net. Je me suis entouré de ceux qui savaient faire le métier. Ces mauvaises expériences m'ont permis de changer de stratégies. Une entreprise dépend de son dirigeant. Je prends conseille auprès des gens qui s'y connaissent dans le métier. J'ai une très grande vision stratégique, j'arrive à établir les stratégies. Mon sens de leadership, mon courage, ma vision stratégique constituent mes atouts. Mon premier devis a failli me décourager parce que je ne savais pas où sortir l'argent pour commencer. J'ai tenu à mettre en place ma structure, j'ai donc commencé avec ce que j'avais et par la suite le prix que j'ai gagné m'a permis d'agrandir mon entreprise. Un entrepreneur doit croire en sa vision.	Motivation pull Vocation entrepreneuriale Débrouillard à la base Humble Tire leçon des expériences antérieures Responsable Stratège Visionnaire Sens du leadership Déterminé Courageux Tenace N'attend pas l'idéal

B.M.L	Expertise familiale, formation, adversité professionnelle	On apprit le métier chez un concurrent expressément en suscitant un stage on n'était pas bien rémunéré. Et cela nous a permis de maitriser la chaine de valeur. Et cela nous a permis d'ailleurs d'aller plus vite. Au départ, on vivait au jour le jour. Notre activité est telle qu'on a besoin énormément d'argent. On essaie de revoir les ambitions à la baisse. On essaie de fonctionner avec ce que nous avons en attendant d'autres entrées de fonds. On prouve avec ce que nous avons. Je me concentre sur mes coéquipiers. J'apprends toujours à galérer avec mes propres gars On s'est reconcentré sur ce que nous même notre propre argent peut faire. Celui qui nous donne notre propre argent c'est le client, donc on se concentre sur nos clients.	Stratège Persévérant Tenace Réaliste S'adapte rapidement Manager Sens des priorités N'attend pas l'idéal Compromiste Motivation push/pull
K.G	Découverte clientèle	Depuis que je préparais mon BTS, j'avais des petites initiatives, j'ai vendu de la patte d'arachide. J'avais déjà envie de créer une entreprise. Mon expérience en tant que gérant d'une coopérative, m'a beaucoup aidé quand je me suis lancé dans mon business. Il n'y a rien avant le programme d'accompagnement. J'ai eu le minimum grâce à la structure d'accompagnement. Ce sont les clients de la coopérative que j'ai récupérés hein. Je suis reparti vers eux pour bien comprendre leur besoin. Ils ont testé mon produit, ils étaient satisfaits, cela m'a ouvert le marché avec les fonctionnaires. Les clients se plaignaient des emballages, de la qualité du produit. J'ai recueilli les avis des clients et on a tout fait pour s'adapter à leur gout. J'ai ouvert par la suite le capital à d'autres personnes et cela m'a permis d'avoir des ressources supplémentaires C'est ma motivation, j'ai fait un an sans grand-chose, mais je tenais à réaliser mon rêve. J'ai eu des offres d'emploi, mais je n'ai pas voulu abandonner. C'est comme si, c'est un rêve que je poursuivais. Je voulais arriver au bout. Mon coach est très expérimenté, très disponible, il écoute. Je le rencontrais en dehors des heures conventionnelles du travail. Je me confiais à lui comme mon grand frère. Il me donnait des conseils qui étaient un peu personnels. Il motive, et donne envie de travailler.	Vocation entrepreneuriale Débrouillard Motivation pull Connaissance du secteur N'attends pas l'idéal Réaliste Stratège Sens de l'écoute Profite des situations Compromiste Tenace Persévérant Courageux Ouvert Humble

B.M	Expérience, autonomie	Depuis mon secondaire, j'ai pris une orientation business. En tant que leader d'opinion…. Je n'ai pas voulu rentrer dans un système de prêts bancaires, je me suis trouvé des associés et c'est avec eux que j'ai monté l'entreprise. Je suis véritablement un homme ouvert, un homme qui écoute beaucoup, je suis assidu et comme je l'ai dit tant tôt, je suis un leader d'opinion, je suis dans beaucoup d'organisation de jeunes. Je suis proactif, je n'attends pas que ça vient à moi, je vais vers, je vais chercher. La détermination, l'engagement, la volonté d'aller de l'avant J'ai proposé qu'on mette en place déjà un réseau d'hommes d'affaire. Certains ont partagé cela et nous sommes en ce moment à pied d'œuvre pour mettre en place un club d'hommes d'affaire ivoirien.	Vocation entrepreneuriale Leader Compromiste/stratège Ouvert Courageux Sais aller vers Engagé Déterminé Objectivé
O.E	Mésaventure	Avant d'arriver à là, j'ai vendu la friperie. Pendant lequel j'ai tenu bon. Je me fais confiance. Je veux être le modèle pour ceux qui ne croient pas qu'un Ivoirien peut gérer une boutique. Je veux montrer à tout le monde que je peux et qu'un Ivoirien peut gérer une boutique. Si j'avais désisté, je ne serais pas là ou je suis. Si je veux parler du succès. Je peux dire…… j'aime écouter et j'aime croire à ce qu'on me dit. J'aime aller jusqu'au bout. Avec la persévérance, je suis là où je suis. Je n'aime pas écouter les rouages de l'entourage. Malgré le minimum que la chambre m'a donné, j'ai pu créer ma boutique.	Débrouillard Énergétique Intègre Déterminé Franc Passionner Écoute Ouvert N'attends pas l'idéal Ambitieux Confiant
S.S	Expérience	C'est l'amour du métier qui 'a poussé à créer mon entreprise. Je faisais la tresse depuis la classe de CE1. J'ai commencé tout petit…… J'ai décidé de m'implanter ici à cause de la proximité. J'ai préféré ici par rapport à d'autres endroits parce que je voulais rester proche de mes clients. J'ai toujours été là. Pendant la formation, je n'ai jamais manqué de jours J'ai toujours été là. Je voulais forcément. J'ai trouvé mon accompagnateur bien. Il m'a donné des conseils. Il m'a tout détaillé. Il explique terre-à-terre J'avais confiance en mon projet et en moi	Aime son métier Expérience N'attends pas l'idéal Sens de l'écoute Détermination Courageuse Abnégation Tenace confiante
G.K	Mésaventure	J'ai appris petit à petit avec les autres dès que j'ai arrêté les bancs. Je faisais les petits, petits trucs pour me dépanner.	Motivation push/pull Débrouillard N'attends pas l'idéal

		On fait avec ce qu'on a. quand on aura plus de moyens, on fera plus grand que ça. Pour le moment voilà ce qu'on peut faire avec ce qu'on a. Quand on aura les moyens, on va agrandir encore plus. On n'a pas manqué de jours. J'étais présent tous les jours	Réaliste Assidu Persévérant Ouvert
G.M.	Situation des parents	J'aime le métier de la couture. Avant de trouver un magasin, j'ai travaillé à la maison. J'ai collaboré avec les amies couturières pour avoir les prix et savoir ce que les clients aiment. Quand j'ai rejoint mon mari à San Pedro. Et comme, je n'aime pas rester à la maison, J'ai commencé à vendre bon, mais le temps que ma machine arrive. J'ai remarqué qu'à ce marché, beaucoup de personnes ne faisaient pas les coiffes et aussi les types de couture que je faisais. Je me suis installé et de bouche à oreille les gens ont commencé à venir. Mon courage, l'amour du métier, ma détermination m'ont permis d'être ou je suis. La formation était gratuite et longue. Le financement a trop tardé jusqu'à y a d'autres qui ont abandonné, nous on est resté. On ne finit jamais d'apprendre.	Motivation push/pull Amour du métier Débrouillard Fuis l'oisiveté Chercheuse d'opportunité Déterminée Courageuse humble
M.K.	Rencontre du formateur, chômage	J'ai créé et géré un cyber dans le temps. Mais pour des problèmes de connexion tout temps j'ai été obligé de fermer pour chercher d'autres horizon. J'ai appris sur le tas avec ma belle-sœur. J'ai été enseignant et je vendais le produit à mes collègues à l'école. J'ai fait plusieurs choses par le passé donc j'ai l'expérience pour bien gérer mon entreprise actuelle. J'ai tenu et cela m'a permis d'être ou je suis. Je suis en train de tâtonner le temps de percer le réseau des grandes entreprises pour leur livrer mon produit. J'ai confiance en mon produit. L'amour de la chose, je fais toujours bien ce que je dois faire, mon courage, ma détermination. Le financement que j'ai eu n'est pas suffisant. Mais j'ai pu quand même démarrer avec le peu que j'ai reçu	Motivation push/pull Débrouillard Bricoleur Persévérante Courageuse Objectivée Ouverte Optimiste Tâtonne Amour de bien faire déterminée N'attends pas l'idéal
C.S.	Expérience, séparation avec l'ancien patron	J'ai d'abord commencé avec quelqu'un chez qui j'étais apprenti et ensuite je me suis installé à mon propre compte quand les incompréhensions ont commencé entre lui et moi. En fait, mon patron m'avait laissé l'atelier pendant 05 ans et il est parti en aventure en Italie. J'ai fait 13 ans avec lui. Mon problème, je commence quelque chose, je ne termine pas et ça reste comme ça. Donc il	Motivation pull/push Expérience Imaginaire Aventurier Ouvert

		me faut un coach à côté. J'ai un projet appelé toclo, il s'agit des jeunes réparateurs. C'est ce que font les étrangers et puis ils s'en sortent facilement. Les jeunes aujourd'hui ont besoin de quelque chose de rapide pour gagner vite leur pain.	
D.D	Expérience	Depuis le lycée je vendais les petites, petites choses à mes amis en classe, le yaourt parfois tofu et autres pendant la récréation et cela marchait bien. Donc, ce n'est pas maintenant, j'ai commencé hein. Je suis entrepreneur depuis longtemps, mais il fallait se former Et depuis je travaille. J'ai fait cinq ans à travailler chez les gens donc je voulais travailler pour moi même comme cela. Je suis entrepreneur depuis longtemps, mais il fallait se former, avoir de l'expérience et puis l'argent aussi. Je surmonte seul les difficultés, mais comme je suis toujours en contact avec mon coach je l'appelle de temps en temps quand c'est vraiment nécessaire. Je sais que je suis une femme battante c'est ce que les gens m'ont toujours dit, je laisse jamais je m'accroche toujours comme on le dit souvent ici en Côte d'Ivoire. C'est aussi cela un entrepreneur doit être persévérant, courageux teigneux, les gens disent même téméraire. C'est grâce à mon courage que je suis là où je suis. Les femmes aujourd'hui ne doivent toujours plus rien attendre de leur mari. Moi, je n'attends rien de mon mari. Avec ou sans mari, je le serai.	Motivation pull Bricoleuse Débrouillard Expérience Stratège Ambitieuse Humble Ouvert Courageuse Téméraire Persévérante Tenace
O.M	Expérience	oh le Marché est saturé c'est ce qui nous fatigue. On est obligé de descendre les prix jusqu'a...pour avoir la clientèle. Ce n'est pas facile, mais c'est le sacrifice. Il doit rêver avoir une vision parce que sans vision il n'y a rien. Il doit avoir une ambition sans cela c'est zéro. L'accompagnateur voit grand l'entrepreneur doit aussi voir grand. En gros, c'est la volonté, la persévérance de l'entrepreneur qui tient le projet. Il faut avoir un cœur de combat. Être prête à avancer.	Expérience Motivation pull Courageuse Intègre Ambitieuse Visionnaire Persévérante
F.M	Expérience, autonomie indépendance	Bon... mon histoire…j'ai toujours travaillé, mon dernier boulot du milieu professionnel. J'étais responsable commercial d'une grande entreprise de la place. Je réalisais un chiffre d'affaires énorme et j'ai toujours été prime.	Motivation pull Vocation entrepreneuriale Persévérant Tenace

		Mais cela est beau, mais ne suffit pas pour un homme comme moi. Je ne voulais pas continuer à travailler chez les autres il me fallait monter mon entreprise. Je dois cette entreprise au soutien sans faille de mon coach M. HE POLI. Il m'a accompagné dans toutes les démarches de recherche de financement, entre temps j'avais déjà démissionné de mon boulot, mais l'entreprise n'était pas encore créer. Mais comme Dieu ne dort pas un jour je suis tombé sur l'un de mes gros clients quand j'étais en entreprise, il m'a demandé tu fais quoi maintenant je dis je vends pneus, il a aussitôt passé la commande de quinze-millions et voilà comment je suis parti.	Optimiste Confiant Prise de risque N'attends pas l'idéal Ouvert Sens de l'écoute
C.A	Média	Je n'avais pas grand-chose. En tant qu'apprenant je gérais quelques petits gombos qui me permettaient de mettre quelques petits jetons à côté. C'était 500 f/jour je versais sur mon compte avec une microfinance. Et puis à la suite puisque je n'avais pas de magasins, et puis je vivais en famille donc ils ne pouvaient pas nous donner un prêt. Donc quand j'ai l'argent de la caution j'ai payé et avec 02 mannequins on a pu démarrer. On tournait en rond, l'argent que tu gagnes tu prends ça pour payer le loyer du magasin, mais les gens ne comprenaient pas. C'est toi seul qui vis ta chose. Le travail bien fait parle de lui-même	Débrouillard Ambitieux Courageux Tenace N'attend pas l'idéal Aime son métier
F. Z	Expérience	J'étais venu dans l'optique de me renseigner et sur place on m'a dit qu'ils font une formation gratuite. J'ai mon champ, je fais tout ce qui peut m'apporter de l'argent. J'étais venu apporter quelque chose de nouveau. Il convient d'essayer de partager votre vision avec les autres, s'ils vous soutiennent tant mieux, mais s'ils ne vous soutiennent pas vous continuez votre chemin. Donc, il y avait un certain nombre de personne que j'ai approché, je dis les gars venez on va monter quelque chose. Certains m'ont compris, ils sont venus, d'autres non. Mais, on a fait ce qu'on pouvait, il faut aller doucement ! Doucement. Il fallait qu'on soit assidu,	Opportuniste Débrouillard Sens de l'innovation Rassembleur Intègre Assidu Ouvert Inspire confiance Confiant

Source : Nos données de terrain

L'extrait montre l'influence du niveau d'instruction sur le succès du processus d'accompagnement du point de vue de l'accompagné. En effet, G.K de niveau secondaire, a adopté une démarche entrepreneuriale à la suite d'une aventure qui n'a pas marché. Il a participé

au programme d'accompagnement qui lui a permis d'agrandir son magasin ; mais considère que le succès n'est pas total parce qu'il n'a pas bénéficié de formation spécifique.

O.E et G.K ont le même profil. Cependant, à la différence de G.K, O.E considère le programme a été un succès total. Cela est visiblement dû à son secteur d'activité qui est le commerce de détail (boutique). Il n'a pas besoin de formation spécifique ; le métier de boutiquier s'apprend sur le tas. L'extrait montre qu'O.E est persévérant. Il a le flair, le bon sens ; il sait lui-même se donner de la valeur ainsi qu'à ce qu'il fait. Croyant toujours en ce qu'il fait, il s'est lui-même doté d'une grande capacité à transformer son milieu. Cette faculté a sans doute contribué au succès du processus qu'il a traversé.

L'extrait montre la détermination et la fuite de l'oisiveté caractérisant G.M. En effet, elle se retrouve sans activité pendant les premiers jours dans sa famille conjugale, déterminée à poursuivre son activité principale, elle va d'abord s'occuper avec une autre activité le temps de réunir les moyens financiers et matériels.

Cette faculté qui caractéristique l'entrepreneur semble avoir un impact sur le processus d'accompagnement. Les accompagnés de notre échantillon se distinguent par leur capacité à s'adapter au changement, la persévérance, leur ténacité, leur détermination et autre. Ce sont des caractéristiques intrinsèques liées à la personnalité de l'individu ne s'acquérant pas nécessairement par une formation.

La littérature présente l'auto-efficacité comme facteur explicatif de l'évènement entrepreneurial. L'entrepreneur est celui qui a une aptitude avérée à la prise de risque ; cela grâce à ses compétences acquises durant une formation, au sein d'une entreprise et ses valeurs personnelles liées au groupe de contact auquel il appartient. La prise et l'acceptation du risque, est le comportement de l'entrepreneur potentiel. On note également la ténacité, l'esprit d'initiative et critique, le sens de responsabilité, la résistance aux chocs, l'aptitude à se contrôler, la santé, l'enthousiasme, l'aptitude à communiquer, la capacité d'adaptation, la curiosité, l'aptitude à comprendre les autres, le flair, détermination, la constance, n'aime pas l'oisiveté (Filion, 1997 ; Fayolle, 2003 ; Gasse, 2004 ; Fayolle 2005 ; Papin, 2007 ; Ouattara (2007) ; Dégeorge (2007) ; Delanoe et Brulhart, 2011) ; Kamavuako,2009 ; Estay,2011 ; Hadrich,2013).

L'enquête de terrain montre une différence notable entre les différents types de motivation.

Les individus qui ont une motivation de type « pull » expriment moins de difficulté dans la continuité de leur aventure. Ils sont tous satisfaits du processus d'accompagnement qu'ils ont traversé. En effet, ils ont tous sollicité des structures d'accompagnement pour se faire former.

Ils sont pour la plupart concis, précis, clairs. Ces individus se seraient bien renseignés sur le contenu et le déroulement du programme d'accompagnement. Les résultats montrent qu'ils ont eu suffisamment de temps pour exprimer ; ce qui vraisemblablement a été pris en compte par les coachs et formateur. Quant aux individus dont les motivations sont de type « push » expriment d'énormes difficultés à exercer leur métier d'entrepreneur à la sortie du programme d'accompagnement. Ils se sentent tout de suite abandonnés, débordés par les nouvelles difficultés. Alors que le motivé de type pull considère ces difficultés comme un nouveau défi à relever pour sauver son honneur (cas de K.B.A, B.F.), le motivé de type push compte sur la structure d'accompagnement pour les résoudre (cas de M.K, O.E). Ils attendaient tout du programme d'accompagnement. Ils n'expriment pas une confiance totale en leurs capacités propres. Les résultats montrent qu'ils ne se sont pas suffisamment préparés au métier d'entrepreneur. L'obligation de choisir une orientation entrepreneuriale semble bien impacter et par ailleurs mettre en souffrance les efforts des structures d'accompagnement. Cela est certainement dû à la standardisation des programmes d'accompagnement. En effet, les programmes d'accompagnement ne semblent pas adapter à leurs besoins. Ils ont besoin d'un suivi particulier, régulier et adapté à la fin du processus d'accompagnement. L'étude de Nakara et Fayolle (2012) avait déjà abordé cet aspect. Selon cette étude, les entrepreneurs par nécessité sont moins préparés que les autres. Les auteurs recommandaient d'ailleurs un dispositif d'accompagnement assez particulier pour cette couche d'entrepreneurs.

4-1-2-2-2- Les caractéristiques de l'accompagnant

Les caractéristiques de l'accompagnant sont citées dans la littérature comme facteur de succès du processus d'accompagnement entrepreneurial.

4-1-2-2-1- Les motivations de l'accompagnant

Nous avons déjà identifié les types de motivation que nous avons découverts chez les accompagnants de notre échantillon. Il ne s'agit plus pour nous de refaire cette identification, mais plutôt de voir le pourcentage de réussite correspondant à chaque type de motivation.

Tableau 26 : Motivation et pourcentage de réussite des accompagnants

Interviewés	Motivation	Pourcentage de réussite
H.P	Servir autrui	80%
S.K	Acquisition d'expérience	50%
F.E	Développement réseau d'affaire	70%
I.B	Développement réseau d'affaire	50%
N.K	Servir autrui	70%

Source : Nos données de terrain

100% de nos accompagnants ont au moins 50% de taux de réussite des entrepreneurs de son portefeuille. Ainsi, la motivation de l'accompagnement est un facteur de succès. Ce résultat rejoint celui de Métrano-Méda (2013) dans son étude sur les leviers d'efficacité d'un programme basé sur le mentorat. Il ressort qu'un mentor engagé par altruisme est une chance de succès du programme.

4-1-2-2-2- La personnalité de l'accompagnant comme facteur de succès

La personnalité de l'accompagnant se trouve au cœur des éléments motivateur des accompagnés de notre échantillon. Cela leur redonne la confiance en soi, les préserve de certaines erreurs du passé.

4-1-2-2-2-1-L'expérience, l'âge, le statut social, de l'accompagnateur comme facteurs de succès

Il y a du mentorat dans le programme de la CGECI. Notre mentor est très expérimenté, bien imprégné des réalités. Dès que tu poses ton problème, il sait déjà de quoi tu parles. J'ai eu trois mentors bien expérimentés. Ce sont des vieux, des gens très riches, très âgés. Ils ont dirigé plusieurs entreprises (Entretien B.M.L)

Extrait accompagné 62 : L'expérience, l'âge et le statut social de l'accompagnateur comme facteur de succès

L'extrait entretien B.M.L montre que l'expérience, l'âge et le statut social de l'accompagnateur sont des éléments qui concourent au succès du processus d'accompagnement. En effet, l'expérience de l'accompagnateur lui permet de déceler les besoins immédiats et latents du porteur de projet. Son âge et son statut social créent rapidement le climat de confiance entre lui et celui qu'il accompagne.

Avant d'avoir été consultant, j'ai travaillé à la BAD, j'ai été deux fois directeurs financiers, une fois directeur général adjoint, et une fois directeur général. J'ai ouvert mon cabinet, ce qui fait que je suis tout temps en contact avec des entrepreneurs, des entreprises. Ce qui m'a donné un réflexe sur la situation réelle des entreprises. J'arrive à prévenir des situations, le risque lié à tel ou telle activité. J'ai usé de mes propres relations, mes propres moyens, mon expérience pour aboutir au succès satisfaisant d'une quinzaine d'entreprises. Bien sûr, sinon on ne pouvait pas y arriver sans ma relation. Sans trop exagérer, je pense que c'est mon savoir-faire et mon expérience professionnelle qui ont été mes atouts (Entretien F.E)

Extrait accompagnant 16 : L'expérience, l'âge et le statut social comme facteur de succès

L'extrait montre la contribution de l'expérience et du statut social de l'accompagnateur F.E dans la conduite et la réussite de sa mission. Il a usé de son propre relationnel dans le monde du business pour trouver du financement pour les porteurs de projet de son portefeuille. Les fonctions exercées couplées avec son expertise approuvée au sein de certaines institutions internationales ont ouvert le chemin. F. E, motivé par le développement d'affaires a usé de ses

atouts pour atteindre son objectif. Il affirme avoir pris part au capital social de certaines entreprises qu'il a réussi à accompagner.

4-1-2-2-2-2- Qualités de l'accompagnateur comme facteur de succès

Mon formateur c'est quelqu'un de bien. Il est très disponible. Il répond toujours présent. Son franc parlé. Il explique terre à terre (Entretien O.E)

Extrait accompagné 63: La disponibilité, la franchise et la capacité d'explication comme facteur de succès

O.E s'est dit satisfait de son formateur. C'est quelqu'un de disponible ; il parle avec franchise ; il est très explicite. L'extrait illustre l'impact de l'attitude de l'accompagnateur sur le succès du programme d'accompagnement.

Mon formateur était, patient, assidu, il aime écouter, il encourage. Eh…… la formation m'a beaucoup aidé. On peut dire le succès est total. Si je pouvais être comme lui. Il est vraiment un exemple pour moi. Je dois maintenant me battre pour appliquer ce que j'ai appris. Le reste dépend de moi (Entretien G.M)

Extrait accompagné 64 : La patience, assiduité, l'écoute et l'attitude motivante de l'accompagnateur comme facteurs de succès

L'extrait illustre les qualités de l'accompagnateur qui attirent l'attention de l'accompagné. Ces qualités ont sans doute contribué au succès dont il parle.

…Cette formation nous a fait du bien. Les formateurs sont des modèles. Il aime les gens, il était bien. Il nous a aidés. Il explique les choses terre-à-terre. On pouvait poser toute sorte de questions. Il n'y avait pas de questions taboues. Il était aimable, doux et pédagogue. Moi-même qui ai une formation comptable, il y avait des choses en comptabilité que je ne savais pas, qu'il m'a apprises (Entretien M.K).

Extrait accompagné 65: L'attitude aimable, pédagogue, l'ouverture de l'accompagnateur comme facteur de succès

M.K semble rejoindre G.M lorsqu'elle affirme que son accompagnateur est un pédagogue. L'attitude aimable et l'ouverture ont permis visiblement à M.K de lui poser toutes ses préoccupations liées au projet au monde des affaires. L'on peut lui poser toute sorte de questions. Ces attitudes semblent faciliter la communication et par conséquent contribuer au succès du programme.

Mon mentor a plusieurs expériences... C'est un gars de la filière qui s'y connait. Avec son humilité, il venait s'assoir ici pour suivre l'activité avec nous. Notre mentor est très expérimenté, bien imprégné des réalités. Dès que tu poses ton problème, il sait déjà de quoi tu parles (Entretient B.M.L)

Extrait accompagné 66: L'humilité, l'expérience de l'accompagnateur comme facteur de succès

L'extrait accompagné 58 montre le caractère humble de l'accompagnateur ; qui s'abandonne pour sa mission. Il suit l'activité au jour le jour durant le contrat d'accompagnement qui le lie

au porteur. Cette attitude a, sans doute motivé le porteur de projet. Cela l'emmène à mieux se concentrer sur son activité. On peut conclure que l'expérience multiple du coach est un facteur de succès du processus d'accompagnement dans la mesure où notre accompagné se dit satisfait (effectivité) du programme.

4-1-2-2-2-3-L'attitude effectuale de l'accompagnateur comme facteur de succès

L'accompagnateur expérimenté apprend dès les premières heures du processus au porteur de projet qu'il est père de son business. Il ne peut compter sur autrui pour le financement. Il doit pouvoir démarrer avec le peu de moyens en sa possession : c'est l'un des principes de l'approche effectuale.

…Par expérience, je sais qu'aucune entreprise ne peut démarrer avec des prêts. C'est lui-même son argent. Quand, tu travailles ailleurs, il faut créer les conditions de son existence. Je fais démarrer des entreprises sans passer par la banque. Créer une entreprise, c'est comme commencer à danser. Dans les débuts, personne ne vous regarde… (Entretien H.P)

Extrait accompagnant 17 : Apprendre à apprendre à démarrer avec le peu de moyens en sa possession comme facteur de succès

L'extrait accompagnant 17, montre que H.P est bien imprégné des réalités entrepreneuriales. L'accompagnant apprend au porteur de projet qu'il doit apprendre à compter sur lui-même pour démarrer son activité. La définition de ses objectifs doit intégrer les moyens dont il possède. Aucune institution financière ne prête à un porteur d'idée d'entreprise. Les banques misent sur l'existant. Cette attitude entrepreneuriale s'inscrit dans la théorie effectuale. Selon cette théorie les entrepreneurs démarrent avec ce qu'ils ont sous la main. Il semble être difficile à vouloir tout réunir avant de démarrer. Les accompagnateurs de notre échantillon ont tous cette attitude. Cela est certainement dû au fait qu'ils sont, ou ont été eux-mêmes entrepreneurs. Ce qui n'est pas surprenant, car c'est une des conditions pour être retenu comme accompagnateur dans un programme.

On ne peut pas compter sur une banque pour démarrer une entreprise…Il faut seulement savoir l'exploiter à bon escient. …Je l'ai aidé à prendre contact avec ses fournisseurs et ses clients quand il était commercial chez son employeur. Dans les démarches de recherche de fond de démarrage, son ancien client, lui verser 15 millions pour démarrer alors qu'il avait seulement besoin de 400 000 FCFA que les banques lui ont refusé, le financement (Entretien H.P)

Extrait accompagnant 18 : Apprendre à apprendre à rechercher un compromis avec des tiers comme facteur de succès

L'extrait illustre l'attitude effectuale de H.P avec son filleul. En effet, il lui apprend, à bâtir sa stratégie de démarrage sur *la trilogie client-fournisseur-entrepreneur* à l'aide de la confiance. Un bon climat de confiance entre lui, ses fournisseurs et ses clients peut faciliter le démarrage et le décollage du chiffre d'affaires.

H.P a fait démarrer l'entreprise de F.M, son filleul sans prêt bancaire. En effet, F.M avait seulement besoin de 400 000 FCFA pour démarrer ; un fond qu'il avait du mal à mobiliser. Ainsi, grâce au conseil de l'accompagnateur, il a réussi à faire adhérer l'un de ses anciens clients lorsqu'il était employé qui aussitôt passe une commande de 115 millions. Ce qui visiblement a permis à l'entreprise de F.M de décoller. Cette attitude reste l'un des principes de l'approche effectuale : la recherche de compromis avec les autres acteurs pour démarrer. Verstraete (2003) parle de dimension praxéologique.

4-1-2-2-3- La relation accompagné-accompagnant

La relation accompagnant/accompagné est citée dans la littérature sur l'accompagnement entrepreneurial comme facteur de succès (Audet et al, 2004 ; 2006 ; 2012). Les interviewés de notre échantillon ont montré l'importance de cette relation pour le succès du processus.

4-1-2-2-3-1- Une sorte de contrat moral comme facteur de succès

Je pouvais le joindre au téléphone en tout moment. Il me parlait avec son cœur. Quand c'est comme ça tu n'as pas envie de décevoir. Il me donne toujours des conseils malgré que le contrat d'encadrement soit fini (Entretien K.G)

Extrait accompagné 67: Attitude du coach et le contrat moral comme facteur de succès

L'extrait entretien de K.G, montre l'existence d'une sorte de contrat moral, l'attachant à son accompagnateur. En effet, la disponibilité du coach, son ouverture, la pertinence de ses conseils ont augmenté sans doute la motivation à poursuivre sans détour son rêve. Il s'est senti, dans un contrat, dont le terme est la concrétisation de son projet. Il considère l'échec du projet comme une déception vis-à-vis de son coach ; un non-respect des clauses du contrat. Il s'agit là, d'un contrat moral qui s'est établi par l'attitude du coach vis-à-vis de son filleul. Les deux, se sentant liés par un contrat en dehors même de la structure d'accompagnement, travaillent pour la réussite du projet.

4-1-2-2-3-2- Un cahier de charge comme facteur de succès

Un cahier de charge indiquant le rôle de chaque partie prenante permet de situer les responsabilités de chacun. L'extrait des entretiens de notre échantillon montre l'influence positive de l'existence du cahier de charge sur l'attitude positive de chaque partie prenante.

Pendant l'accompagnement, il faut établir un cahier de charge. J'ai noté cela. Dans un programme, chaque partie doit savoir ce qu'elle doit faire (Entretien H.P)

Extrait accompagnant 19 : Cahier de charge comme facteur de succès

L'extrait de l'entretien avec l'accompagnant H.P montre le rôle capital du cahier de charge dans la conduite du processus d'accompagnement.

En effet, ce cahier de charge permet de situer les responsabilités et d'anticiper sur l'incertitude. Nous pouvons conclure que le cahier de charge est un facteur de succès du processus d'accompagnement.

4-1-2-2-3-3- Un code de bonne conduite

La nature de l'espèce humaine l'oblige à établir des règles lui permettant de contrôler son semblable. En effet, l'acte conforme au code de bonne conduite offre une certaine légitimité à l'individu. Un interviewé de notre échantillon se veut être un modèle dans la société.

J'ai aussi bénéficié d'un code de bonne conduite. Ce qui me permet aujourd'hui ainsi que tous les autres bénéficiaires d'être des entrepreneurs modèles. Ça été une bonne expérience (Entretien B.F)

Extrait accompagné 68 : Un code de bonne conduite comme facteur de succès

L'extrait montre qu'à la sortie du processus d'accompagnement, B.F ainsi que les autres bénéficiaires ont reçu un code de bonne conduite. Pour lui, le respect et l'application des règles inscrites dans ce code ont fait de lui un entrepreneur modèle. Il va s'en dire que, le code de bonne conduite (son respect, son application effective) a un impact sur sa vie ainsi que celle de son entreprise. Cependant, un suivi régulier devra être organisé pour s'assurer de son respect et son application effective au quotidien.

4-1-2-2-3-4- L'évaluation de l'accompagnateur par l'accompagné

La relation accompagné-accompagnant s'est avérée importante le processus d'accompagnement (Levy-Tadjine, 2006 et al.). Une sorte d'évaluation des prestations de l'accompagnant est un facteur de succès. TNS a instauré cela dans cette relation. En effet, le fait que l'accompagnant sache au préalable qu'il est noté par l'accompagné, l'invite à plus de responsabilité et d'amabilité vis-à-vis de son filleul.

Mon coach est très <u>expérimenté</u>, très <u>disponible</u>, il <u>écoute</u>. Je le rencontrais en <u>dehors des heures conventionnelles</u> du travail. Je me <u>confiais à lui comme mon grand frère</u>. Il me donnait des <u>conseils</u> qui étaient un peu personnels il motive, et donne envie de travaillé. Sa façon de faire est très encourageante. Il me parlait avec son cœur quand c'est comme ça tu n'as pas envie de décevoir. Il me donne toujours des conseils malgré que le contrat d'encadrement soit fini. <u>On nous demandait de noter le coach</u> (Entretien K.G)

Extrait accompagné 69: L'évaluation du coach par l'accompagné comme facteur de succès

L'extrait montre que K.G est très satisfait de l'attitude de son accompagnateur. Il est disponible, écoute, conseille, encourage, motive. À partir de cet entretien, on peut conclure que le fait que le coach sache qu'il est noté par son accompagné influence son attitude positive envers son celui-ci.

4-1-2-2-3-5- La structure d'accompagnement

L'observation des entretiens a permis de déceler des facteurs liés au processus d'accompagnement.

4-1-2-2-3-5-1-1- L'expérience et la notoriété de la structure d'accompagnement

Nous avons déjà évoqué, le caractère généraliste des structures d'accompagnement de notre échantillon. Ces structures s'adressent de façon générale à tous les porteurs de projet. Toutefois, l'interview des accompagnés de notre échantillon montre que l'expérience, la notoriété et le savoir-faire approuvés de la structure en charge de l'exécution du programme d'accompagnement mettent *a priori* en confiance le porteur.

Celui de CGECI, la formation qui est un peu classique… La vision est plus grande que le cabinet qui a fait la formation. Je pense que la CGECI peut encore mieux faire en termes de formation. Il leur faut prendre un cabinet de haut rang. Ce qui est plus intéressant, c'est le mentorat dont on bénéficie à la CGECI (Entretien B.M.L)

Extrait accompagné 70 : L'expérience, la notoriété et le savoir-faire approuvés de la structure d'accompagnement comme facteurs de succès

L'extrait montre que l'interviewé n'est pas du tout satisfait du déroulement de la formation, des formateurs ; l'on pourrait même dire du contenu de la formation. B.M.L, trouve les prestations du cabinet en charge de l'exécution de la formation, contraire à la vision de la structure d'accompagnement. Son extrait illustre des insuffisances avérées de la part du cabinet. Cela semble se combler avec l'affection du mentor pour le suivi de son activité et l'intervention de chefs d'entreprises qui ont réussi durant le déroulement de la formation. Ces chefs d'entreprise ont conté leur histoire dans le monde des affaires ; ce qui a été visiblement un facteur de motivation et de persévérance pour B.M.L. L'intervention de chef d'entreprise en activité pour conter leur histoire semble importante pour motiver les porteurs de projet.

4-1-2-2-3-5-2 L'insertion dans un réseau

L'insertion dans un réseau constitue l'un des facteurs du succès du processus d'accompagnement. En effet, tandis que des accompagnés de notre échantillon se plaignent du manque de réseau dans le processus d'accompagnement qu'ils ont vécu, les bénéficiaires d'un réseau (réseau de fournisseurs, clients, d'autres entrepreneurs pour conseils) manifestent leur joie.

On m'appelle souvent pour me mettre en contact avec des personnes et dire ce que je vends comme produit. Cet accompagnement a vraiment augmenté mon réseau relationnel. Je me sens grand quelqu'un aujourd'hui grâce à ce programme. J'ai déjà été en France grâce à mon statut d'entrepreneur c'était une invitation tv5 monde tout frais payé (Entretien K.G)

Extrait accompagné 71: L'insertion dans un réseau de client comme facteur de succès

L'extrait montre la grande satisfaction de l'accompagné du fait du développement de réseau relationnel. Le programme d'accompagnement lui a permis d'être connu et d'avoir des clients potentiels. L'ensemble des extraits montrent l'impact de développement du réseau relationnel de l'accompagné sur le succès du processus d'accompagnement entrepreneurial. En effet, sans clients ni fournisseurs le renforcement de capacité reste vain. On peut conclure que le fait d'être inséré dans un réseau est facteur de survie de la nouvelle entreprise.

4-1-2-2-4-Les conditions d'accompagnement

Les extraits d'entretien montrent des conditions d'accompagnement.

4-1-2-2-4-1- Adéquation individu-projet

L'adéquation individu-projet est une condition du succès du processus entrepreneurial (Bruyat, 1993, 2001 ; Verstraete, 2003 ; Patural, 2004). Les accompagnateurs de notre échantillon l'évoquent comme une garantie de succès du processus d'accompagnement.

Adéquation entre le projet et l'individu. Un ingénieur agronome qui veut vendre des pneus, il y a problème. Celui qui a de l'expérience de quelque chose peut créer une entreprise dans ce domaine. Le projet doit être calé avec le promoteur (Entretien H.P).

Extrait accompagnant 20 : Adéquation porteur-projet comme facteur de succès

L'extrait accompagnant 20 témoigne l'importance de l'adéquation du couple porteur-projet. La deuxième étape de la sélection des porteurs de projet est dédiée à la recherche d'une première adéquation. Cela s'illustre avec l'interview d'un responsable de programme de notre échantillon.

4-1-2-2-4-2- Le caractère innovant du projet d'entreprise

Le caractère innovant du projet conditionne le succès de l'aventure entrepreneuriale du porteur. En plus, des outils et mécanismes de soutien à l'œuvre entrepreneuriale, l'entrepreneur doit proposer quelque chose de nouveau au marché par rapport à l'existant. Un accompagnant de notre échantillon relate ce facteur.

Il faut aussi que le projet apporte quelque chose de nouveau par rapport à l'existant (Entretien H.P).

Extrait accompagnant 21 : L'innovation comme facteur de succès

L'extrait montre l'importance de l'innovation dans la réussite entrepreneuriale. H.P, très expérimenté du milieu des affaires, âgé et aisé, a participé en tant que coach dans le programme d'accompagnement de TNS. L'extrait de son entretien permet de comprendre qu'en plus des outils et mécanismes d'appui, le projet en lui-même doit être innovant pour augmenter les chances de succès du processus d'accompagnement.

4-1-2-2-4-3- Distinction des types de porteur comme facteur de succès

La connaissance préalable des besoins de chaque accompagné est importante pour le succès du processus. Cela contribue énormément à ce que Leger-Jarniou (2005) appelle « accompagnement à la carte ». L'extrait des entretiens de notre échantillon montre une influence négative de la standardisation des prestations sur l'efficacité des structures d'accompagnement.

4-1-2-2-4-3-1- Porteur d'idée de projet et porteur d'idée d'expansion de projet

Je me retrouve avec des gens qui n'ont jamais créé. On n'a pas les mêmes problèmes… Il faut mettre l'accent sur ceux qui ont déjà créé par rapport à ceux qui ont l'idée (Entretien B.M.L).

Extrait accompagné 72 : Dissociation des porteurs d'idée de projet des porteurs d'idée d'expansion de projet

B.M.L a participé à plusieurs programmes d'accompagnement, comme déjà dit. Il s'est toujours senti frustré lorsqu'il se trouve avec des gens qui ont des projets qualifiés de « bons projets » mais qui n'ont jamais démarré. Pour lui, il faut mettre l'accent sur ceux qui ont pu mettre en place quelque chose avant de solliciter l'aide d'une structure. Cela se confirme avec le modèle d'accompagnement du CCDE. En effet, le CCDE, n'accompagne que les entrepreneurs déjà en activité. À cet effet, un diagnostic préalable est fait en fonction des informations fournies par l'entrepreneur. C'est une sorte de suivi post-création à « la carte ». À partir de ce extrait, nous pouvons conclure que la dissociation, porteur d'idée d'entreprise et porteur d'idée d'expansion de projet est un facteur de succès du processus d'accompagnement.

4-1-2-2-4-3-2- Dissociation, porteurs diplômés des porteurs non diplômés

Le programme a pris en compte tout le monde. Des gens qui ne sont pas allés loin dans les études s'y retrouvaient. Donc, ils avaient des problèmes pour défendre leurs projets…j'ai été frustré quand je me suis trouvé ensemble avec des gens comme ça (Entretien M.K).

Extrait accompagné 73 : Dissociation, porteurs diplômés et porteurs non diplômés

M.K a un BAC+2 se retrouve dans un programme d'accompagnement avec des porteurs non diplômés qui ont même des difficultés pour s'exprimer correctement. Déjà, elle doute de la crédibilité du programme avant d'avoir les assurances des responsables. Cette situation va tout de même la frustrer à cause d'un sentiment ridicule. Cela fait partir de ses points d'insatisfaction. Nous pouvons conclure que la dissociation des porteurs diplômés des porteurs non diplômés est un facteur de succès du processus. Les besoins et attentes ne sont pas visiblement les mêmes. L'entretien des accompagnants de notre échantillon confirme ce facteur.

Il aurait fallu les regrouper soit par nature de besoin en formation, soit par type d'entrepreneur, séparer ceux qui sont déjà en activité de ceux qui n'ont jamais créé. (Entretien K.S).

Extrait accompagnant 22: Regroupement par nature de besoin ou par type d'entrepreneur comme facteur de succès

L'extrait de l'accompagnant K.S, montre la standardisation des prestations des structures d'accompagnement. En effet, ces structures proposent les mêmes services aux porteurs sans au préalable une distinction du type d'entrepreneur et sans tenir compte des besoins particuliers de chacun.

L'ensemble de ces extraits montre que le type de porteur qu'il soit déjà en activité ou porteur d'idée de projet ou, qu'il soit diplômé ou non, doit être pris en compte pour le succès du programme. Cela passe par l'identification du profil particulier de chaque accompagné afin de proposer des services adaptés.

4-1-2-2-5- Autres responsabilités de la structure d'accompagnement

Plusieurs études ont montré l'influence de la structure d'accompagnement. Les extraits des entretiens de notre échantillon, mettent cela en évidence.

En effet, elle pilote le programme et est responsable de la mise en relation accompagnant/accompagné. La survie de cette relation est aussi placée sous sa responsabilité. Il revient au premier responsable donc de faire le bon choix.

4-1-2-2-5-1- Le choix de l'accompagnant comme facteur de succès

Le cabinet est bon, mais des gens qu'il sélectionne ne sont pas à la hauteur. Quand c'est le boss qui donne la formation, il n'y a rien à dire, mais ses formateurs… (Entretien B.M.L)

Extrait accompagné 74: La responsabilité du dirigeant de structure dans le succès du programme

L'extrait montre la responsabilité du directeur de la structure d'accompagnement. En effet, B.M.L n'est pas satisfait de la qualité de son accompagnateur. Il a fait partie d'un programme d'accompagnement piloté par un cabinet où seul, le premier responsable est mieux outillé. Pour lui, les personnes sélectionnées par le cabinet autre que le directeur ne sont pas de nature à fournir une bonne prestation.

4-1-2-2-5-2- Le suivi de la prestation de l'accompagnant et de l'attitude de l'accompagné

Le choix et le suivi de la prestation engagent la responsabilité de la structure d'accompagnement. L'interview des accompagnés de notre échantillon montre que le suivi de ce que fait l'accompagnant sur le terrain à partir du retour obligatoire venant des accompagnés fait partie intégrante du succès du programme.

En effet, le fait que l'accompagnant sache qu'il est noté, le conduit à des efforts supplémentaires de nature à satisfaire au mieux son filleul. Aussi le retour demandé sur la nature de la conduite de l'accompagné oblige celui-ci à adopter une conduite diligente.

Le système d'accompagnement a été très pertinent. On nous demandait de noter le coach. Des séances entre entrepreneurs, entre entrepreneurs et les coachs, des séances entre entrepreneurs coach-les responsable du programme. Il demandait des retours chez tout le monde… Ça été une belle expérience avec TNS. C'est un programme idéal (K.G).

Extrait accompagné 75: Le suivi de la prestation de l'accompagnant et l'attitude de l'accompagné sur le terrain

L'extrait montre que K.G est satisfait du déroulement du programme d'accompagnement ainsi que de ses prestations.

En effet le retour demandé par la structure d'accompagnement oblige les deux parties à s'engager à fond. Ils construisent ensemble une sorte de « duo » pour satisfaire les exigences de la structure d'accompagnement, responsable de mise en relation et du succès du programme.

4-1-2-2-5-3- La clarté des objectifs de la structure

Les objectifs et missions de la structure doivent être bien expliqués et bien compris par l'accompagné dès son acceptation dans la structure. En effet, les interviews de notre échantillon nous interpellent sur ce facteur.

Parfois, il y a des entrepreneurs qui ne comprennent pas ce que nous faisons. Certains entrepreneurs nous trouvent un peu cher. Mais ce qu'il faut savoir, nous ne sommes pas l'Etat. Nous voulons accompagner, dans la mise en place (Entretien V.K responsable CCDE)

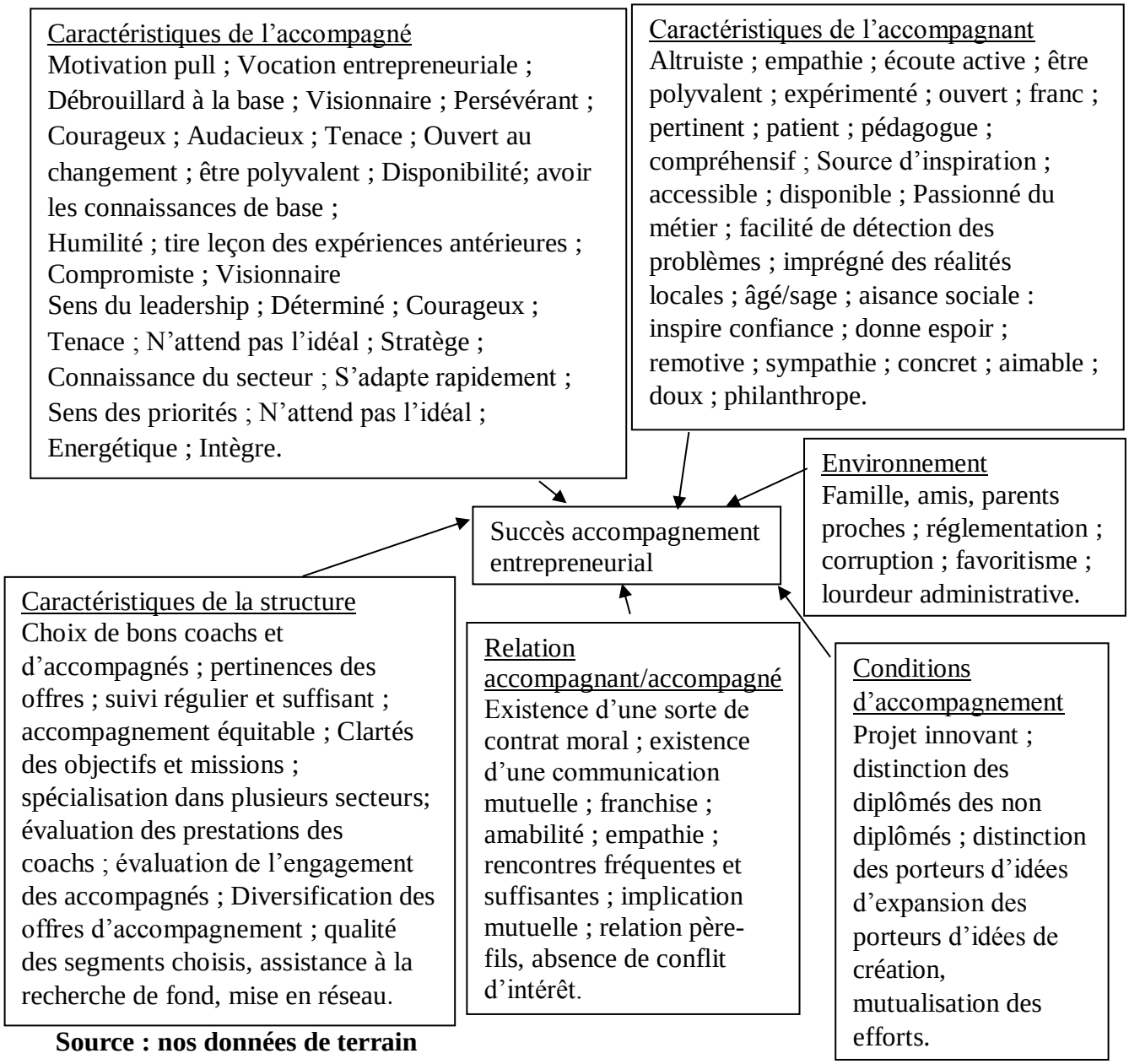
Extrait responsable programme 14 : La clarté des objectifs et missions de la structure comme facteur de succès

L'extrait montre que la structure d'accompagnement doit être plus explicite sur ses objectifs et missions. Le manque d'explicité conduit des entrepreneurs à ne pas collaborer de façon franche et sincère. V.K conduit les missions d'accompagnement au sein du CCDE depuis 12 ans[61] . Il est parfois confronté à des cas ou l'entrepreneur ne perçoit pas avec conviction les objectifs de la mission de la structure. Cette situation est source de tension puisqu'il existe dans sa base de données, des entrepreneurs qui abandonnent le processus d'accompagnement de manière prématuré.

On peut conclure que la structure doit au préalable insister sur ses objectifs et missions de manière à convaincre le porteur de projet à y adhérer.

[61] Au moment de notre entretien (Novembre 2016), V.K avait déjà passé 12 ans au sein du CCDE. Il est formateur, accompagnateur, coach et expert. V.K est le numéro 2 de la structure et a en charge le pilotage de toutes les activités. Le CCDE accompagne seulement les projets de développement

Figure 24: Récapitulatif des facteurs de succès du processus d'accompagnement entrepreneurial



Source : nos données de terrain

La figure récapitule l'ensemble des facteurs déterminants du processus d'accompagnement entrepreneurial en contexte ivoirien.

En effet, l'analyse de l'ensemble des interviews montre que les caractéristiques de l'accompagné, celles de l'accompagnant, celles de la structure d'accompagnement, la relation accompagné/accompagnant, les conditions d'accompagnement et aussi et surtout l'environnement contribuent essentiellement au succès du processus.

Il s'agit de facteurs observés dans les cas à succès et aussi dans les cas ayant moins réussi. L'étude a tenu compte des deux cas afin d'éviter toute discrimination. Ce qui a permis de prendre en compte les éléments manquants.

Nous venons de présenter les résultats de l'étude sur les catégories de facteurs influençant le processus d'accompagnement. Nous en avons identifié six.

En effet, nous avons montré que les caractéristiques de l'accompagné, celles de l'accompagnant, celles de la structure d'accompagnement, la relation accompagné/accompagnant, les conditions d'accompagnement et aussi et surtout l'environnement constituent les grands traits à prendre en compte pour le succès du processus d'accompagnement des porteurs et leurs projets.

Ces facteurs ont été observés dans les cas à succès et aussi dans les cas ayant moins réussi. Nous expliquons que l'étude a tenu compte des deux cas afin d'éviter toute discrimination. Ce qui a permis de prendre en compte les éléments manquants.

SECTION 2 : DISCUSSION ET IMPLICATIONS DE LA RECHERCHE

Dans la présente section, dans un premier temps nous discutons nos résultats sur les facteurs de succès du processus d'accompagnement entrepreneurial par rapport à ceux des études antérieures et dans un second temps, exposons nos contritions et implications de notre recherche.

4-2-1- Discussion des résultats sur les facteurs de succès du processus d'accompagnement entrepreneurial et implications

La présente recherche s'est intéressée aux facteurs de succès du processus d'accompagnement entrepreneurial. L'approche qualitative que nous avons adoptée, a abouti à quelques enseignements.

En effet, l'étude révèle que plusieurs éléments doivent être réunis pour garantir le succès de l'intervention d'une structure d'accompagnement.

L'analyse des 26 entretiens montre que l'élément principal du processus d'accompagnement à succès reste l'entrepreneur lui-même.

En effet, sans réelle motivation, engagement, implication et surtout le choix d'une véritable démarche entrepreneuriale toute intervention auprès du créateur reste vaine. Les caractéristiques du porteur de projet contribuent vraissemblement au succès.

Le porteur de projet doit être conscient de ses lacunes et s'ouvrir à l'accompagnement. L'étude montre qu'il n'existe pas de projet difficile à accompagner, mais plutôt des porteurs qui seraient difficiles à accompagner.

Ainsi, le processus d'accompagnement doit accorder une attention particulière à l'individu porteur que le projet (Sammut, 2001, 2003, 2005; Messenghem et Sammut, 2007, 2010 ; Audet et Courteret, 2004, 2006).

Nakara et Fayolle (2012) renchérissent en prenant le cas des entrepreneurs par nécessité. Ils possèdent des caractéristiques qui les distinguent des autres : le manque de confiance en soi, l'isolement, le manque de réseau, la précarité. Ces facteurs sont à l'origine de nombreuses incompréhensions entre le porteur et l'accompagnant.

L'on comprend pourquoi les structures d'accompagnement privilégient les porteurs déjà en activité ou ceux ayant entrepris au moins une fois même s'ils ont échoué.

L'accompagnement permet certes d'accroitre la productivité de l'entreprise et augmente ses chances de survie, mais sans capacité, ni volonté, ni engagement de l'entrepreneur les soutiens des institutions risquent d'être vains.

Les parties prenantes qui apportent donc des facteurs de productions doivent s'assurer que l'entrepreneur est en mesure d'accroitre les autres facteurs de production (Toutain et al. 2012). L'extrait de l'accompagnant KS montre le rôle des traits particuliers du porteur de projet lui-même :

C'est la personne humaine qui est la porteuse d'une idée et qui va être obligé de mettre en œuvre les autres facteurs de productions, mobiliser les autres facteurs de producteurs. L'application sur le terrain de ce que lui il a comme idée dans sa tête. Quand l'esprit conçoit, le reste c'est d'aller prendre les éléments et puis placer-les. L'esprit fait la conception. Nous on veut savoir si l'esprit a de l'imagination. C'est son imagination, qui conçoit et il dit pour mettre en œuvre voici les moyens qu'il me faut. Donc le premier des moyens c'est l'individu lui-même (Extrait KS)

Extrait accompagnant 23 : influence des trait particuliers de l'accompagné

L'extrait de l'accompagnant nous permet de revenir sur le rôle déterminant des caractéristiques de l'accompagné. Il est le premier moteur de la réussite du projet. Philippart (2017)[62], dans son essai de rapprochement des thématiques échecs et accompagnements, a montré que l'entrepreneur peut être lui-même une source de difficulté notamment psychologique pouvant le conduire à l'échec. Il invite de ce fait les entrepreneurs aux réalismes entrepreneuriaux. Ils doivent être capables de reconnaitre et d'identifier leurs difficultés.

L'analyse montre en outre, que les caractéristiques de l'accompagnant constituent une variable fondamentale du succès de l'intervention des structures d'accompagnement notamment son âge, son degré d'engagement, sa connaissance du terrain, son rang social, sa principale motivation. Il doit être motivé par altruisme, capable de « se mettre dans la peau de l'autre ». L'étude révèle que l'accompagnant est une source principale de motivation pour les porteurs en général et en particulier les porteurs par nécessité.
Les échanges franches et constructives avec l'accompagnant remotivent, augmentent le degré d'engagement du porteur (Sammut, 2003, 2005 ; Audet et Courteret, 2004, 2006 ; Nakara et Fayolle, 2010).

Le cas de C.S, un accompagné de notre échantillon qui dit « revenir des morts » :

Je suis revenu des morts hein ! Ils m'ont ressuscité. La formation m'a permis de me connaitre moi-même. Je ne me connaissais pas ! Même l'organisation de ma vie (Entretien C.S).

Extrait accompagné 76 : Rôle de l'accompagnant

[62] Philippart, P. (2017) : « L'accompagnement de l'entrepreneur en difficulté : questions autour d'un phénomène complexe », complexe », Projectics / Proyéctica / Projectique 2017/1 (n°16), p. 11-29. DOI 10.3917/proj.016.001,1https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-1-page-11.htm

L'étude montre que l'accompagnant peut aller au-delà de son cahier de charge selon son degré d'engagement. Le cas H.P qui s'est déployé corps et âme afin que son filleul puisse avoir du financement

J'ai moi-même aidé un entrepreneur à démarrer avec un apport financier (Entretien H.P)

Extrait accompagnant 24: Degré d'implication de l'accompagnant

Le degré d'implication de l'accompagnant constitue une source principale de motivation de l'accompagné. H.P a contribué directement au financement du projet de l'un de ses filleuls. Il n'espérait pas nécessairement un retour immédiat sur son apport. Il s'agit là d'un geste purement culturel et Africain. En effet, dans la société africaine, il se construit une sorte de solidarité entre une personne plus âgée se considérant « père » et une autre se considérant « fils » ; dans laquelle le « père » se sent obliger et s'engage à offrir une couverture sociale au « fils ». Cet engagement, a poussé H.P à outrepasser son mandat en finançant, sans conditions, le projet de celui qu'il considère comme son fils. Mitrano-Méda (2013), dans son étude sur les leviers d'un mentorat à succès, a montré que l'engagement par altruisme est l'une des conditions de la relation mentor-mentoré.

En plus, l'analyse a montré que la création et la pérennité des entreprises accompagnées constituent l'une des facettes clés pour évaluer un processus d'accompagnement. Il ressort que l'environnement dans lequel devront baigner l'entrepreneur et son projet peut perturber le fonctionnement normal du processus.

Il s'agit dans notre cas du cadre légal, financier et administratif, la perception des parents et proches et surtout du conjoint et la concurrence (parfois déloyale).

Morris (1998) a montré dans son étude sur les micro-entreprises, l'influence de l'environnement (légal, politique, financier, éducationnel, sa turbulence, la famille, l'école) sur la conduite du processus entrepreneurial. Sonzai (2017), indiquait : *« la bonne partie de la population disposent des aspirations, des compétences et ressources nécessaires pour la création d'entreprise, l'environnement par ses aspects politiques, économiques, sociaux, juridiques, administratives, l'accès difficile aux financements, etc. constituent souvent pour eux un frein à l'épanouissement de l'esprit d'entreprise (p.174) ».*

Les résultats de son étude doctorale en contexte ivoirien, ont montré le caractère perturbateur de l'environnement sur la conduite normale du processus entrepreneurial.

Dans son rapport de 2017 sur l'environnement des affaires dans les pays de l'OHADA, le doing buisness reconnaissait la performance des économies de certains membres. En revanche, soulignait les diverses contraintes réglementaires auxquelles sont confrontés les entrepreneurs selon le lieu où se situe l'entreprise et les activités liées aux affaires.

L'étude révèle que l'environnement affecte plus les femmes que les hommes. En effet, notre ancienne société africaine tend à retenir la femme à la maison pour les activités telles que le ménage, l'éducation des femmes. Ainsi, le choix de toute autre activité qui sort de ce cadre ne peut se faire qu'avec l'accord de l'époux. De ce fait, la démarche entrepreneuriale de la femme peut prendre un coup au bout d'un certain temps.

Cependant, l'influence de cette variable reste relative. En effet, elle est plus présente chez les femmes moins instruites. Ce qui est conforme à l'étude de, Ouattara (2007) sur les obstacles et opportunités de l'entrepreneuriat des femmes en Côte d'Ivoire. Il ressort que le niveau d'instruction est une variable stratégique dans l'entrepreneuriat féminin. Il invite d'ailleurs, les pouvoirs publics à fournir des moyens de formation continue aux femmes afin qu'elles puissent jouer pleinement leur rôle dans le développement des activités socioéconomiques. Certes, les circonstances dans lesquelles se déroule une activité ont toujours des répercussions sur elle. Mais, la mise en place de certaines dispositions peut modifier favorablement l'environnement.

Notre étude montre aussi le rôle principal de la structure d'accompagnement et son premier responsable. Il est responsable du choix des accompagnants et de la conduite du processus.
Il ressort que la structure doit veiller à la bonne conduite du processus notamment par le contrôle des comportements de l'accompagnant, l'évaluation continue des acteurs mis en relation, le respect de la charte, la formation continue des accompagnants, le règlement des discordances, le suivi post-création pendant un temps suffisant.
Elle doit aussi soutenir les porteurs dans la recherche de financement et leur accorder une attention particulière. Les porteurs attendent des prestations mieux adaptées à leurs besoins notamment la formation spécifique, le cas des entrepreneurs de motivation push.
Gheryani et Younes (2015) renchérissent avec leur étude portée sur l'évaluation de l'apport des structures d'accompagnement en Tunisie. Il ressort que les services offerts par celles-ci ne répondent pas aux besoins réels des porteurs.
Les travaux de Messeghem et Sammut (2010) et Nakara et Fayolle (2012), confirment l'inadéquation des services des structures d'accompagnement avec le profil des accompagnés. Ce qui les isole d'ailleurs davantage.

Le ministère en charge de la promotion de l'entrepreneuriat devrait veiller à ce que les programmes publics d'accompagnement soient pilotés par des professionnels du monde des entreprises. Il devra engager des discussions avec les structures financières afin que les porteurs de projets aient accès au financement.

Cela à travers la mise en place d'un fonds de garantie. L'État pourrait ensuite, mettre en place une cellule chargée de l'évaluation périodique du dispositif d'accompagnement afin d'apporter des corrections imminentes. La création d'une plateforme d'échange entre les professionnels de l'accompagnement permettra la mutualisation des connaissances.

L'analyse montre par ailleurs que la relation accompagnant-accompagné est un facteur fondamental de succès notamment une sorte de contrat moral, la bonne communication, le respect de la charte de départ Audet et al. (2004, 2006 ; 2012, Fillol, 2006).
L'étude révèle qu'une relation de père-fils dans notre contexte favorise l'entente parfaite entre l'accompagnant et l'accompagné. Cela prédispose l'accompagné à se montrer plus réceptif.

Mon coach...très disponible, il écoute. Je le rencontrais en dehors des heures conventionnelles du travail. Je me confiais à lui comme mon grand frère. Il me donnait des conseils qui étaient un peu personnels. Il motive, et donne envie de travailler. Sa façon de faire est très encourageante. Je pouvais le joindre au téléphone à tout moment. Il me parlait avec son cœur quand c'est comme ça tu n'as pas envie de décevoir. Il me donne toujours des conseils malgré que le contrat d'encadrement soit fini. C'est une personne âgée (Entretien K.G)

Extrait accompagné 76 : Influence de la relation accompagnant/accompagné sur le succès du processus

K.G a doublé d'effort grâce à l'engagement de son accompagnateur à ses côtés.
Sa disponibilité, les conseils qu'il reçoit même en dehors du cadre de travail, ont permis non seulement d'éviter certaines erreurs mais aussi de s'investir davantage dans le métier d'entrepreneur.
La relation accompagnant/accompagné est reconnu à travers ces illustrations comme déterminantes du succès du processus d'accompagnement. Il s'agit là d'un travail de transformation du potentiel humain, de sorte à créer une réelle adéquation entre l'individu et son projet.
Nos résultats ne sont pas conformes à ceux de Meddeb et Lakhal (2014). Pour ces auteurs, l'accompagnant n'est pas expert, il doit seulement se contenter de son rôle d'entraineur comme dans une équipe sportive.

Il ne s'agit pas certes pour lui de faire à la place de l'entrepreneur (Granger, 1999), mais la clarté des explications, l'écoute active mutuelle, la symbiose, facilitent la fonction transmission, apprentissage et transformation. Cela constitue un gage du succès de l'accompagnement.

Les structures d'accompagnement doivent être plus sélectives. Elles doivent recruter des accompagnants plus âgés, expérimentés, motivés par altruisme. La relation d'accompagnement doit être dépourvue de tout conflit d'intérêts.

> Il y a trop de comédie parfois dans certains programmes de formation. On nous envoie des gens qui n'ont jamais géré une entreprise. Le cabinent est bon mais des gens qu'il sélectionne ne sont pas à la hauteur. Quand c'est le boss qui donne la formation, il n y a rien à dire, mais ses formateurs qu'il nous envoie ne sont pas à la hauteur (Entretien B.M.L).

Extrait accompagné 77 : Responsabilité de la structure dans la sélection des coachs

La responsabilité de la structure d'accompagnement est déterminante dans le processus. Elle doit recruter des personnes motivées, engagées et capables d'insuffler ou de renforcer le goût de l'aventure entrepreneuriale chez les porteurs. L'analyse montre que l'action, l'attitude de l'accompagnant a des conséquences positives ou négatives sur la conduite de l'œuvre entrepreneuriale de l'entrepreneur accompagné.

De ce fait les structures doivent opter pour des accompagnants capables de produire des effets positifs sur les activités de leurs filleuls.

Notre analyse montre aussi que les conditions d'accompagnement constituent un facteur significatif de succès notamment le type de projet, les conditions de formation, l'insertion dans un réseau d'affaire. Il ressort que le processus d'accompagnement doit regrouper les porteurs par profil (les mieux instruits et les moins instruits, les entrepreneurs déjà en activité et les porteurs d'idée de projet).

Les résultats ont montré à quel point les porteurs ont des profils singuliers, des besoins distincts avec des problématiques assez particulières Nakara et Fayolle (2010, 2012) ; Meddeb et Lakhal (2014), Lerger-Jarniou (2005), Sammut (2003).

En plus, l'intervention des chefs d'entreprise pour conter leur histoire est un facteur de rémotivation et d'accroissement des connaissances sur le marché. Cela offre un savoir-faire raffiné (Jaouen et al. 2006, Fabbri et Charue-Duboc, 2013).

> Le programme a pris en compte tout le monde. Des gens qui ne sont pas allés loin dans les études s'y retrouvaient. Donc ils avaient des problèmes pour défendre leurs projets ils ne peuvent même pas parler. Il faudrait qu'on dissocie les diplômés des non diplômés. J'ai été frustré quand je me suis trouvé ensemble avec des gens comme ça (Entretien M. K).

Extrait accompagné 78 : Les conditions d'accompagnement

Comme l'affirme M.K, les frustrations peuvent être une source d'isolement de certains porteurs vis-à-vis des programmes d'accompagnement.
En effet, M. K s'est retrouvé avec des gens d'un niveau inférieur au sien. Cette situation a créé une certaine frustration chez elle. Ce qui met en épreuve la crédibilité du programme.

Tableau 27: Validation des propositions

Propositions	Etat
Proposition 1 *: La structure d'accompagnement influence significativement le processus d'accompagnement*	*Vérifiée*
Proposition 2 *: Les caractéristiques de l'accompagnant influencent significativement le processus d'accompagnement entrepreneurial*	*Vérifiée*
Proposition 3 *: Les caractéristiques de l'accompagné influencent significativement le processus d'accompagnement entrepreneurial*	*Vérifiée*
Proposition 4 *: La relation accompagnant/accompagné influence significativement le processus d'accompagnement entrepreneurial*	*Vérifié*
Proposition 5 *: Les conditions d'accompagnement influencent le processus d'accompagnement entrepreneurial*	*Vérifiée*

Source : Nos données de terrain

4-2-2- Implications de la recherche

Dans ce qui suit, nous exposons les implications de notre recherche via les apports. Les apports de notre étude sont d'ordre théorique, méthodologique et managérial.

Les apports théoriques

Nous avons contribué de manière théorique au développement du champ de l'entrepreneuriat en général et de manière particulière, à l'accompagnement entrepreneurial.
Pour y parvenir, nous nous sommes appuyés sur les travaux de Bruyat (1993 ; 2001) ; Sammut (2001, 2003), Dokou (2001), Verstraete (2003) ; Fayolle (2004), de Masmoudi (2007) ; Nkakleu (2013) sur l'accompagnement entrepreneurial. Aussi l'étude exploratoire de Meddeb et Lakhal (2014).

Aussi le travail de Ouattara Abdoulaye (2007) (notre directeur de thèse), sur l'entrepreneuriat des femmes. Son étude a levé un point de voile sur les obstacles à l'initiative privée des femmes en Côte d'Ivoire.

Nous avons pu étudier le processus d'accompagnement à la lumière du processus entrepreneurial. Ce qui nous a permis d'élaborer six modèles théoriques et trois modes d'intervention des structures d'accompagnement. Cette deuxième contribution est très importante parce qu'elle lève un point de voile sur la logique d'action des structures.

Par exemple, en prenant le cas d'une structure d'accompagnement l'on peut a priori savoir le mode opératoire et la fin du processus d'accompagnement au regard des étapes entrepreneuriales. L'étude a montré que les structures préfèrent les porteurs déjà en activité afin d'augmenter les chances de succès de l'accompagnement. Les propos de V.K constituent une illustration :

Nous travaillons avec les entreprises qui sont déjà en activité, pas les entreprises qui ne sont pas encore créer (Entretien V.K)

Extrait responsable programme 15 : Stratégie axée sur les entreprises déjà créées

Cela peut s'expliquer par le manque de ressources financières conséquentes pour les projets de création d'entreprise.

En effet la plupart des structures s'aligne aux conditions de financements des banques. Les services des banques sont plutôt orientés vers les projets d'entrepreneurs qui ont déjà fait leurs preuves. H.P nous parle de son expérience avec les banques :

Par expérience je sais qu'aucune entreprise ne peut démarrer avec des prêts. C'est lui-même son argent, avec (Entretien H.P)

Extrait accompagnant 25: Manque de financement pour les projets de création d'entreprise

C'est le lieu d'interpeler les décideurs pour la création d'un cadre propice à travers la mise en place de fonds de garanti et un cadre formel de l'accompagnement de tout porteur. Aussi, les structures d'accompagnement devront mutualiser leurs efforts afin que les porteurs soient systématiquement orientés vers les structures spécialisées selon le secteur et l'évolution de son activité.

Notre troisième apport concerne l'identification des acteurs directs intervenant dans le processus d'accompagnement et les interactions probables entre eux. Nous avons montré que le processus d'accompagnement engage directement trois acteurs notamment la structure à travers son responsable, l'accompagnant et l'accompagné. Il existe certes d'autres acteurs notamment les prescripteurs. Il s'agit de personnes orientant les porteurs vers telle ou telle structure.

Mais le processus d'accompagnement est co-vécu par les trois catégories que nous avons identifiées aussi bien dans la littérature que sur le terrain. L'étude a montré que la relation d'accompagnement doit être dépourvue de tout conflit d'intérêt. Le responsable de programme est le garant du processus. De ce fait, il doit se montrer plus sélectif vis-à-vis des accompagnés et surtout des accompagnants.

Notre quatrième apport concerne l'identification des facteurs qui concourent au succès du processus d'accompagnement. Nous avons pu dégager six catégories de facteurs tant endogènes qu'exogènes.

En effet, nous avons identifié les grandes caractéristiques des acteurs clés du processus d'accompagnement. Comme déjà indiqué, la structure d'accompagnement est le garant du succès du processus. Le comité interne de sélection des accompagnants et accompagnés doit prendre en compte les traits particuliers énumérés dans l'étude. Il s'agit d'éléments intrinsèques propres à chaque acteur.

En outre, l'influence de l'environnement est un facteur essentiel parfois perturbateur du processus entrepreneurial. A cet niveau, nous avons identifié deux types d'environnement notamment l'environnement institutionnel, la famille, les amis et la communauté.

Comme le stipule l'approche néo-institutionnelle, le succès de la jeune entreprise dépend de sa capacité à se faire accepter dans son environnement. Il s'agit à ce niveau, certes, pour l'entrepreneur de jouer sur les règles ou de s'adapter aux modes de fonctionnement préétablis pour sa survie. Cependant, la pression communautaire constitue un obstacle pour la survie et le développement de l'entrepreneuriat en Côte d'Ivoire.

Le cas de O.E :

Les gens se disent, comment un bété peut faire une boutique. Les mauritaniens passent, ils parlent… parlent et ils passent. Les parents, les amis, les frères….ils me voient mal entrain de gérer une boutique (Entretien O.E)

Extrait accompagné 79 : la pression communautaire sur le choix du secteur d'activité

En effet, certaines traditions tendent à considérer des secteurs comme réservés à tel ou tel groupe ethnique ou ressortissants d'autres communautés. Il s'agit d'un état d'esprit tirant ses sources de certaines croyances culturelles. Cette situation constitue un frein pour des porteurs désirant s'orienter vers des secteurs qui les passionnent.

A ce niveau, il serait nécessaire d'organiser des campagnes de sensibilisation à travers le pays afin de convaincre toutes les sensibilités qu'il n'y a pas de secteurs *a priori* pour un groupe ethnique.

Il faut toutefois, avoir une certaine passion, des compétences et une maitrise du secteur dans lequel l'on souhaite entreprendre. Ce qui permettrait de mobiliser une solidarité autour de l'entrepreneuriat dans toutes les couches sociales. Celle-ci, étant une particularité de la culture africaine (Glidja, 2012), deviendrait une chance pour l'initiative privée.

Nous avons montré que le conjoint dans notre contexte peut être une entrave à l'œuvre entrepreneuriale de la conjointe. L'étude a montré que l'impasse reste relative. En effet, plus le niveau d'étude est élevé moins est cette influence. Comme déjà évoqué (plus haut), notre société ancienne a tendance à maintenir la femme dans les travaux domestiques. Elle ne jure que par les choix de son époux.

De ce fait, elle ne peut rien entreprendre sans son aval. Les pouvoirs publics doivent fournir des moyens de formation continue aux femmes afin qu'elles puissent jouer pleinement leur rôle dans le développement des activités socioéconomiques. Les décideurs, au plan national, doivent accompagner les femmes dans leur processus d'autonomisation totale à travers un cadre institutionnel et règlementaire.

Aussi, nous avons souligné le cadre réglementaire des secteurs d'activité, comme l'atteste les propos de l'interviewé G.K :

> La friperie constitue un frein au développement de la confection. Il faut qu'on règlemente le secteur. Pour la confection d'une seule chaussure on a besoin de 02 ou 03 personnes. Mais avec la friperie, une seule personne, se fait de l'argent et fait tomber les confectionneurs. Il faut qu'on règlemente comme au KENYA (Entretien G.K).

Extrait accompagné 80: cadre règlementaire adéquat

Les pouvoirs publics doivent créer les conditions d'industrialisation dans tous les secteurs pourvoyeurs d'emplois. Le manque ou l'insuffisance de cadre propice freine l'élan de développement de certains secteurs pourtant créateurs et protecteurs d'emplois.

Notre cinquième apport se situe au niveau de la perception des acteurs du succès d'un processus. Les accompagnés perçoivent différemment l'apport de la structure d'accompagnement.

Cela est dû d'une part aux caractéristiques de chacun des porteurs et d'autre part aux objectifs et missions ainsi que les caractéristiques des autres acteurs notamment les responsables de programme et les accompagnants.

Les apports méthodologiques

Sur le plan méthodologique, notre travail triple qualitatif a permis de générer plusieurs codes intégrants les accompagnés, les accompagnants, les responsables de structures (motivations,

attitudes, aspirations), les projets, les entreprises, les structures d'accompagnement, le processus, les modèles et modes, l'environnement et les conditions.

Cette arborescence, obtenue après un codage à l'aide du logiciel N'Vivo 11 de nos 26 entretiens semi-directifs. Ce travail de codification est faisable par d'autres chercheurs souhaitant étudier des éléments sur les accompagnés, les accompagnants et les responsables de programmes et de manière particulière sur l'environnement de l'accompagnement ivoirien et ses spécificités. Notre travail permettra à ces derniers de gagner en temps et d'être mieux renseignés.

Les apports managériaux

Comme déjà évoqué en introduction, la création d'entreprise est aujourd'hui un sujet essentiel pour tous les gouvernements des pays.

En Côte d'Ivoire, on constate une grande mobilisation autour de cette question. Toutes les idées et démarches sont utilisées pour accroitre le nombre d'entrepreneurs.

Notre travail constitue un premier apport managérial dans la mesure où nous apportons des éclairages sur le mode opératoire des structures d'accompagnement, les modèles qui permettront aux futurs porteurs de projet d'avoir une idée claire et précise sur l'accompagnement entrepreneurial en Côte d'Ivoire.

Notre deuxième apport managérial réside dans la proposition d'un outil d'évaluation du succès du processus d'accompagnement. L'on sait à partir de notre travail, la signification du concept de succès de l'accompagnement du point de vue des bénéficiaires.

Cet outil permettra aux responsables de programme ainsi qu'aux accompagnants de suivre, durant le processus d'accompagnement, l'évolution des besoins de leurs accompagnés.

L'identification des facteurs de succès du processus d'accompagnement constitue notre troisième apport managérial.

Ce dernier élément aidera les responsables de programme dans le recrutement des accompagnants et des accompagnés ainsi que les conditions de mise en œuvre de l'accompagnement.

L'étude est une contribution aux solutions du développement de l'entrepreneuriat.

En effet, vu son importance dans le tissu économique et social de la Côte d'Ivoire, le phénomène est au cœur des discours de l'ensemble des décideurs. Par conséquent notre étude sur les facteurs qui sous-tendent le succès de l'accompagnement entrepreneurial est de notre point de vue un bon réceptacle.

L’enjeu pour nous est de soutenir la performance des petites entreprises impulsée par des vaillants entrepreneurs en Côte d'Ivoire. Notre étude apporte des solutions pertinentes aux besoins des pouvoirs publics et des praticiens qui œuvrent en faveur du développement des activités entrepreneuriales.

De nombreuses études indexent un taux de mortalité des entreprises en phase de démarrage et soutiennent que l’accompagnement des porteurs de projet et des entrepreneurs reste la meilleure option pour garantir la réussite entrepreneuriale.

Notre étude s’inscrit dans la logique de Fayolle (2004). Pour lui, les recherches en entrepreneuriat devraient permettre une meilleure compréhension de l’action des entrepreneurs, pour les entrepreneurs eux-mêmes.
Ce qui, à termes devrait les aider à mieux réaliser, ce qu’ils font ou doivent faire, et pour ceux qui les accompagnent, les conseillent, les aident et les forment, pour qu’ils améliorent l’efficience de leurs approches (p.110). Ainsi, cette étude est une contribution à davantage de réussite des programmes d’accompagnement et à terme réduire les risques d’échec entrepreneurial.

Nous venons, dans un premier temps, de discuter les résultats obtenus à travers notre triple étude qualitative. L’objectif de la présente étude est d’identifier les déterminants du succès du processus d’accompagnement des porteurs et leurs projets.
Ainsi, les résultats obtenus ont été comparés avec ceux des études antérieures à la nôtre.

En définitive, nous avons pu observer des éléments contextuels entre autres l’influence communautaire et celle du conjoint (cas des femmes entrepreneures). Nous avons montré que l’obstacle entrepreneurial émanant du conjoint reste relatif.

Le phénomène étant présent chez les femmes moins instruites ou en difficulté (situation sociale instable, échecs répétés etc.), nous avons montré que la mise en place de certaines dispositions modifiera favorablement les circonstances du moment.

Dans un deuxième temps nous avons mis en évidence nos différents apports. Les apports sont d’ordres théoriques, méthodologiques et managériaux. Ces derniers ont induit des implications.

Conclusion chapitre 4

En **section 1,** nous avons identifié les déterminants du succès du processus d'accompagnement des entrepreneurs. L'étude révèle que certains facteurs peuvent perturber le processus d'accompagnement notamment l'environnement (celui de l'accompagnement ou en dehors du processus).

Nous avons également montré que le succès du processus d'accompagnement repose sur certaines conditions. Notre ambition à travers cette étude était d'extraire les facteurs concourant au succès du processus d'accompagnement entrepreneurial en contexte ivoirien. Pour y parvenir, nous avons exploré les processus d'accompagnement des porteurs et leurs projets. Les récits de vie et les recoupements de l'ensemble des propos ont permis d'y parvenir.

En section 2, premièrement, nous avons confronté nos résultats, obtenus à travers notre triple étude qualitative, à ceux des études antérieures. Nous sommes parvenus à identifier des facteurs contextuels entre autres la pression de la communauté et celle du conjoint (cas des femmes entrepreneures). Nous avons montré que l'obstacle entrepreneurial émanant du conjoint reste relatif.

…Deuxièmement, nous avons mis en exergue nos différentes implications à travers les principaux apports de notre étude. Les apports sont d'ordres théoriques, méthodologiques et managériaux.

Conclusion partie 2

Notre ambition, à travers la présente étude, est d'identifier les éléments déterminants du succès du processus d'accompagnement entrepreneurial. Après avoir mobilisé un corpus théorique expliquant le phénomène d'accompagnement entrepreneurial et présenté notre méthode de vérifications dans la première partie, la deuxième partie de notre travail a été consacrée à l'exposition des principaux résultats.

Nous, avons **premièrement** dressé les caractéristiques des interviewés de notre échantillon à l'aide du guide d'entretien conçu à cet effet, les notes de terrain et d'autres sources secondaires qui nous ont été remises lors de notre enquête de terrain.

Notre étude montre que les responsables des structures présentes des traits particuliers similaires à ceux des accompagnants.

Cela se justifie par le fait que les accompagnants sont eux-mêmes des chefs d'entreprise au même titre que les responsables de programme. Il en résulte également que les entrepreneurs

motivés par les facteurs négatifs (*push)* éprouvent plus de difficultés par rapport à ceux motivés par les facteurs positifs *(pull).*

Nous avons montré que cela s'explique par le fait qu'ils sont moins préparés à l'orientation entrepreneuriale par rapport aux autres. Ce qui montre que les porteurs de projet n'ont ni les mêmes objectifs, ni les mêmes besoins. D'où la nécessité d'analyser séparément chacun des cas.

…Deuxièmement, nous avons, d'abord, révélé les processus d'accompagnement traversés par les porteurs de projets de notre échantillon.

Ce qui a permis de mettre en avant les objectifs, missions et profils de chacun des accompagnés et de chacune des structures de notre échantillon. Nous invitons les structures à plus d'accompagnement à *« la carte »*.

Ensuite, nous avons également présenté les modèles et modes d'intervention sous-jacents. Il ressort qu'aucune des structures de notre échantillon n'offre de l'accompagnement personnalisé.

Les structures d'accompagnement de notre échantillon, dans la grande majorité, privilégient les porteurs déjà en activité. Enfin, nous avons recueilli les différentes perceptions des acteurs de notre échantillon sur le sens du « succès ».

Les concepts clés de convergence des perceptions se résument à la création, la pérennisation, la légitimation de l'entreprise et aussi l'empathie. Dans ce cas les structures d'accompagnement doivent examiner de plus près les besoins exprimés et latents des accompagnés.

…**Troisièmement,** nous avons identifié les facteurs déterminant du succès du processus d'accompagnement des entrepreneurs. L'étude révèle que certains facteurs peuvent perturber le processus d'accompagnement notamment l'environnement. La prise en compte de certaines conditions d'accompagnement est cruciale.

…Quatrièmement, nous avons d'une part, à l'aide de notre méthodologie triple qualitative, confronté nos résultats obtenus, à ceux des études antérieures. En sommes, nous avons identifié des variables contextuelles entre autre l'influence communautaire et celle du conjoint (cas des femmes entrepreneures). Nous avons montré que l'impasse entrepreneuriale émanant du conjoint reste relative.

…Et d'autre part, mis en exergue nos différentes implications à travers les principaux apports de notre étude. Les apports sont d'ordres théoriques, méthodologiques et managériaux.

CONCLUSION GENERALE

Le phénomène d'accompagnement entrepreneurial en général et l'étude sur les facteurs qui concourent au succès de son processus ne cessent d'intéresser la communauté des chercheurs depuis son développement particulier.

La plupart des recherches révèlent son caractère complexe du fait des caractéristiques des acteurs directs engagés dans la relation.

La jeunesse du champ et la rareté des recherches sur ce phénomène dans le contexte ivoirien expliquent le caractère exploratoire de notre étude.

Nous avons essayé de contribuer à la construction de la connaissance concernant ce phénomène en s'attaquant à l'étude des facteurs qui concourent à son succès.

Nous avons essayé de répondre aux questions suivantes : **Comment se fait l'accompagnement, dans la pratique au sein de chacune des structures ? Quels sont les traits particuliers de chacun des acteurs impliqués dans la relation d'accompagnement ? Existe-t-il un seul modèle ou plusieurs modèles d'accompagnement en contexte ivoirien ? Comment évoluent les bénéficiaires des programmes d'accompagnement ? Quelle est la perception des acteurs du succès du processus d'accompagnement ?**

Quels sont éléments essentiels à prendre en compte pour le succès du processus ?

Dans les deux parties, que comporte notre travail, nous avons tenté d'apporter des réponses à ces différentes questions.

Dans la revue théorique ainsi que la méthodologie de la recherche que comprend la première partie, nous avons premièrement fondé les bases de recherche et mis en évidence l'intérêt de la recherche sur le phénomène d'accompagnement entrepreneurial ; et deuxièmement, démontré les conditions de vérifications du corps théorique.

En effet, les conclusions des recherches sur le phénomène d'entrepreneuriat ont montré l'importance des recherches sur l'accompagnement d'une part et la rareté des recherches dans ce champ.

Nous avons d'abord exploré le processus d'accompagnement à la lumière du processus entrepreneurial tel que décrit dans la littérature.

Nous avons ensuite, proposé des modèles (nous en avons identifié 06) et modes d'accompagnement théorique (Nous en avons identifié 03).

Enfin, à partir d'un outil d'évaluation du processus d'accompagnement, identifié dans la littérature, nous avons pu extraire certains facteurs clés de succès à prendre en compte dans un tout processus.

Dans la deuxième partie, de notre travail, nous avons confronté nos réflexions au terrain dans le but d'étudier les facteurs de succès du processus d'accompagnement entrepreneurial en contexte ivoirien.

C'est dans cette optique que nous avons mené une étude qualitative multi-sites de 26 entretiens approfondis auprès des accompagnés, des accompagnants et des responsables de programme au sein des structures d'accompagnement ivoiriennes.

L'étude auprès des responsables de programme, d'abord, nous a permis de comprendre le processus d'accompagnement et aussi voir si les modes et modèles d'accompagnement identifiés dans la littérature correspondaient à la réalité ivoirienne. Ensuite, avec l'interview des responsables, nous avons pu voir l'influence de certaines de leurs décisions sur le processus d'accompagnement.

Enfin, les extraits d'entretien ainsi que les notes de terrain nous ont permis d'extraire certains facteurs qui leurs sont propres et qui concourent au succès du processus d'accompagnement.

La deuxième étude auprès des accompagnants, nous a permis de comprendre l'accompagnement dans la pratique. Les entretiens de ces derniers ont permis de comprendre les caractéristiques des accompagnés à succès. Nous avons pu extraire les caractéristiques, attitudes, qualités des accompagnants qui contribuent au succès du processus.

La troisième étude auprès des accompagnés a abouti à l'identification de plusieurs caractéristiques, profils, attitudes des accompagnés, les conditions à succès.

L'analyse de tout cet ensemble a permis d'extraire les facteurs des accompagnés qui contribuent au succès du processus d'accompagnement.

Nous avons pu constater l'influence de l'environnement, le type de projet sur le phénomène d'accompagnement. Aussi, cette étude a permis d'évaluer les prestations des structures d'accompagnement. Nous avons pu confronter les critères d'évaluation trouvés, dans la littérature à la réalité du terrain.

Les limites de la recherche

Les apports théoriques, méthodologiques et managériaux de cette recherche, ne doivent pas occulter les limites inhérentes liées aux choix opérés et les conditions de mise en œuvre.

Celles-ci sont à la fois méthodologiques et conceptuelles.

Les limites méthodologiques

Une première limite réside dans la taille de nos trois échantillons. En effet, nous avons été confrontés à des contraintes d'accès au terrain, des limites de temps (du fait de nos obligations professionnelles) et des contraintes financières.

Du fait de ces astreintes, nous n'avons pas pu étudier un nombre important de cas. Notre échantillon a donc été par convenance, avec ces aspects négatifs bien connus.

L'aspect « classique » de notre travail constitue la deuxième limite puisque nous avons fait appel à la mémoire des interviewés.

En effet, notre étude s'est exposé à trois biais : (1) un **biais de mémoire** (en répondant, l'individu attache de l'importance aux seuls éléments dont il se souvient), (2) un **biais de désirabilité sociale** (l'interviewé donne des réponses conformes à l'image qu'il veut donner de lui), (3) un **biais de rationalisation** (l'informateur aura tendance à rendre cohérents les phénomènes qu'il veut donner).

Nous aurions dû trianguler nos données avec d'autres techniques de collectes de données autre que l'entretien pour limiter la rationalisation ex-post de chacun des interviewés de trois échantillons. Une autre piste serait d'utiliser les cartes cognitives pour limiter ces biais. Aussi, une recherche action, nous permettrait de contourner ces biais.

Ces techniques peuvent être utilisées pour les prolongements futurs de notre étude.

Les limites conceptuelles

Une première limite réside dans le choix des variables que nous avons retenues.

En effet, nous nous sommes intéressés seulement aux avis des accompagnés, des accompagnants et des responsables de programme. Nous aurions dû nous intéresser aux partenaires des structures d'accompagnement et surtout les prescripteurs.

L'étude sur l'influence de la proximité de l'accompagné mérite d'être approfondie de manière particulière. L'influence ou non du conjoint (cas des femmes entrepreneures) dans le choix du secteur d'activité de son épouse nécessite un approfondissement.

Les voies de recherches futures

Les limites précédemment évoquées suscitent différentes pistes de recherche dont certaines ont déjà été soulignées. Certaines, constituent le prolongement naturel de notre étude et d'autres sont des questions plutôt complémentaires.

Les voies de recherches prolongeant notre étude

La réplication de l'étude auprès d'autres acteurs

La voie de recherche la plus évidente serait la réplication de l'étude dans un contexte autre que celui de la Côte d'Ivoire. Ce type de démarche permettra d'infirmer ou de confirmer les résultats auxquels nous avons aboutis. Cette voie de recherche permettrait de comparer deux populations avec des caractéristiques intrinsèques et extrinsèques différentes.

Une étude quantitative très large pour tester la performance de l'accompagnement entrepreneurial en Côte d'Ivoire

Nous avons déjà évoqué à plusieurs reprises le caractère exploratoire de notre étude.
L'outil d'évaluation et les facteurs de succès étant connus, une étude hypothético-déductive serait très intéressante pour tester l'influence de chacune de ces variables. Bien évidemment, ce prolongement découle des limites que nous avons évoquées ci-dessus, pour atteindre une validité externe de notre étude. Une autre piste est de se focaliser sur un seul secteur pour voir sa spécificité. Par exemple le secteur de l'agriculture en Côte d'Ivoire.

Les voies de recherches complémentaires à notre étude

Dans le champ de l'accompagnement entrepreneurial, cette thèse constitue une première pierre d'un édifice qui reste à construire individuellement ou collectivement. Par le présent travail, nous considérons que nous avons posé les jalons d'un chantier qui reste à construire.

BIBLIOGRAPHIE

AGAR, M.H. (1980) : « The professional stranger : An informal introduction to ethnography» *New York, Academy Press*

ALLARD-POESI, F. et MARECHAL (1999) : « Construction de l'objet de recherche », in R-A Thiétard (éd.), méthode de recherche en management, Paris : dunod, p.34-35

AUDET, J. et COUTERET, P. (2012) : « Le coaching entrepreneurial : spécificités et facteurs de succès » *Département de Management, Faculté des sciences de l'administration Université Laval*

AUDET, J., COURTERET, P. et AVENET, G. (2004) : « Les facteurs de succès d'une intervention de coaching auprès d'entrepreneurs : une étude exploratoire », *7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME 27, 28 et 29 Octobre 2004, Montpellier*

BAFD, OCDE, PNUD (2015) : « Perspectives économiques en Afrique »,

BAKKALI, C., MESSEGHEM, K. et SAMMUT, S. (2013) : « Pour un outil de mesure et de pilotage de la performance des incubateurs », *Management international / International Management / Gestión Internacional, vol. 17, n° 3, 2013, p. 140 153.http://id.erudit.org/iderudit/1018273ar*

BALLOU, K..(1992) : « *Je veux créer mon entreprise : Démarche du créateur de PME/PMI en Afrique », édition initiatives*

BARES, F. et PERSON, S. (2009): « Faut-il importer le coaching au service du créateur-entrepreneur ? Pour de nouvelles perspectives dans le champ de l'accompagnement entrepreneurial », *Entreprendre et innover dans une économie de la connaissance 6ième congrès de l'académie de l'entrepreneuriat 19-20 et 21 novembre 2009 – sophia antipolis*

BARES, F. et MULLER, R. (2004) : « Appui à la création d'entreprise : du narcissisme au partage de ressources », *Le grand livre de l'économie PME,*

BAUMACOV, V., TOUTAIN, O. et ASHTA, A. (2012) : « L'accompagnement du micro-emprunteur – spécificité du microcrédit français : son importance pour le bénéficiaire »

BAYAD et Al (2010) : « Entrepreneuriat et TPE : la problématique de l'accompagnement », *Management et Avenir, www.cairn.info*

BEAUVAIS, M. (2003b), « Accompagner en complexité, fondements et paradoxes : vers une éthique de la paradoxalité », *Grand Atelier MCX, Lille, 18 et 19 septembre 2003 - La formation au défi de la Complexité - Interroger et modéliser les interventions de formation en situations complexes.*

BEAUVAIS, M. : « Vers une éthique de l'accompagnement », 7088

BECHARD, J. P. (1996) : « Comprendre le champ de l'entrepreneuriat », *Cahier de recherche, n°96-01-01, ISSN : 0840-853X*

BEN AISSA, R. (2001) : « Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en sciences de gestion », *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001*

BEN SLIMANE, K. et Bernard LECA, B. (2014) : « Pour une approche par les ressources du travail institutionnel », *Management international, 19(1), 85–93. doi:10.7202/1028491ar*

BERGER-DOUCE (2005) : « L'accompagnement entrepreneurial par un incubateur universitaire – Le point de vue critique d'un créateur », *IVème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat Paris – 24 et 25 novembre 2005*

BILLET, J. (2008) : « Education à l'entrepreneuriat et développement de l'esprit d'entreprendre auprès des étudiants des écoles de management : le cas de l'ESCAPAU », *5è congrès de l'académie de l'entrepreneuriat*

BOISSIN, J. P. , CHOLETTE V.et EMIN S., (2007) : « La croyance des étudiants envers la création d'entreprise », *revue française de gestion*

BOISSIN, J. P. et EMIN, S. (2006) : « Les étudiants et l'entrepreneuriat : l'effet des formations », *XVe conférence internationale de management stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006.*

BOUGHATTAS, Y. et BAYAD, M. (2008) : « Métier d'entrepreneur : Etude exploratoire pour identifier et évaluer les compétences », *CEREFIGE-NANCY-France.*

BOUTILLIER, S. et UZUNIDIS, D. (1960) : « Entrepreneur : acteur et fonction sociale, une réflexion à partir de comportement économique et structure sociale d'André Nicolai, Edtion 1960, Réédition 2000, Université du littoral Côte d'Opal, *Réseau de recherche sur l'innovation*.

BOYER, R. ANDRE OLEAN, A. (1991) : « Les transformations des conventions salariales entre théorie et histoire D'Henry Ford au fordisme », *Revue économique, volume 42, n°2, pp. 233-273.*

BRECHET, J.P. et PROUTEAU, L. (2009) : « A la recherche de l'entrepreneur. Au-delà du modèle du choix rationnel : une figure centrale de l'action collective », *Document de travail,* *https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00419222.*

BRULE, B. (2007) : « Ressources entrepreneuriales et changement institutionnel : Quand les stratégies institutionnelles accroissent les opportunités de changement » *LARGEPA – Laboratoire de Recherche en Gestion - Panthéon Assas.*

BRUYAT, C. (2001) : « Créer ou ne pas créer ? Une modélisation du processus d'engagement dans un projet de création d'entreprise », *revue de l'entrepreneuriat, vol.1, n°1, 2001*

BRUYAT, C. (1993) : « Création d'entreprise : contribution épistémologique et modélisation », thèse *de doctorat.*

CARAYANNIS, E. G. et ZEDTWITZ, M. V. (2005): «Architecting gloCal (global–local), real-virtual incubator networks (G-RVINs) as catalysts and accelerators of entrepreneurship in transitioning and developing economies: lessons learned and best practices from current development and business incubation practices » *Technovation 25 (2005) pp.95–110,www.ejsevier.com/locate/technovation.*

CHABAUD, D., EHLINGER, S. et PERRET, V. (2004) : « L'incubation d'entreprises : la nouvelle frontière européenne », *17ème journée nationale des IAE-LYON.*

CHABAUD, D., MESSEGHEM, K. et SAMMUT, S. (2007) : « Vers de nouvelles formes d'accompagnement », *Revue de l'entrepreneuriat, www.cairn.info.*

CHARREIRE-PETIT, S. et DURIEUX, F. (2007) : « *Explorer et tester : les deux voies de la recherche », in R-A. THIETARD, Méthode de recherche en management, Paris, Dunod.*

CHATELIN, C. (2005) : « Epistémologie et méthodologie en sciences de gestion : réflexion sur l'étude de cas », *Document de travail, Laboratoire Orléanais de Gestion.*

CHAVANE, B. (1996) : « Bilan et perspectives des privatisations en Afrique francophone : une étape de la démocratisation t », *Bureau International du Travail, Première Edition, 1996, ISBN 92-2-210246-0.*

CHEVASSU, J M. (1997):« *Le modèle ivoirien et les obstacles à l'émergence de la petite et moyenne industrie (PMI)* » *KARTHALA Editions Amazon France.*

CHORTANI, O. (2013) : « Rôle moteur d'accompagnement des pépinières d'entreprises en Tunisie », *3ème rencontres entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs, www.cair.info.*

COHEN, R. (2006) : « *Concevoir et lancer un projet* », *Edition d'organisation.*

COSSETTE, P. (1996) : « La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME : Etude de carte cognitive », *Revue Internationale de PME, Vol.9, N°1.*

COSSETTE, P. (2003) : « Carte cognitive et organisation », *Les Edition de l'ADREG, ISBN 2-9518007-4-6.*

COSTER, M. (2009): « *Entrepreneuriat* », *Paris : Edition Pearson Education France.*

COVIN, T. J. et FISHER, T. V. (1991): « Consultant and client must work together », Journal and management consulting, Vol.6 (4), p.p.11-20.

CUEILLE, S. et 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, 2010.*

CULLERE, O. (2010) : « La légitimation du repreneur d'entreprise : quels principes d'action pour les dispositifs d'accompagnement », *https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00534337 Submitted on 9 Nov 2010-.*

CYR, A. (2009) : « Les représentations entrepreneuriales, sous la direction de Louis Jacques Filion et Christian Bourion, Paris, Eska, 2008, 262 p. », *Compte rendu, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 22, n° 3-4, 2009, p.174-176, http://id.erudit.org/iderudit/044134ar.*

DARBUS, F. (2008) : « L'accompagnement à la création d'entreprise : auto-emploi et recomposition de la condition salariale », *Le Seuil | « Actes de la recherche en sciences sociales » 2008/5 n° 175 | pp.18 –33, www.cairn.info.*

DAVID, A., HATCHUEL, A. et LAUFER, R. (2012) : « Les nouvelles fondations des sciences de gestion : Elément d'épistémologie de la recherche en management », *Paris : Presse de mines.*

DE LA VILLE, V-I. (2001) : « L'émergence du projet entrepreneurial : apprentissage, improvisations et irréversibilités », *Revue de l'entrepreneuriat, vol.1, n°1, 2001*.

DEGEORGE, J.M. (2007) : « Le déclenchement du processus de création ou de reprise d'entreprise : le cas des ingénieurs français », *thèse de doctorat, université Jean Moulin Lyon III.*

DEJARDIN, M. (2000) : « Entrepreneuriat et croissance, une conjonction évidemment favorable ? », *www.erudit.org.*

DELANOE, et BRULHART, (2011) : « Analyse des antécédents de l'intention entrepreneuriale de porteurs de projets français », *revue internationale P.M.E : ECONOMIE et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 24, 2011, P.43-70.*

DEMOLY, E. ET THIRION, B. (2001) **: «** Les cinq premières années des nouvelles entreprises », *INSEE.*

DENIEURIL, P. N. (1999) : « Introduction aux théories et à quelques pratiques du développement local et territorial : Analyse et synthèse bibliographique en écho au séminaire de Tanger », *Document de travail N° 70, Bureau International du Travail*.

DESLAURIERS, J.P (1987) : « L'analyse en recherche qualitative », *Cahier de recherche, sociologique, vol. 5, n° 2, 1987, p. 145-152, http://id.erudit.org/iderudit/1002031ar*.

DEVELAY, M. (1988) : « Sur la méthode expérimentale », *INRP.*

DIAKITE, B. (2004) :« Facteurs socioculturels et création d'entreprise en Guinée : une étude exploratoire des ethnies peul et soussou, *Thèse de doctorat.*

DIALLA, B. E. (2004) : « Fondement de l'entrepreneuriat au Burkina Faso », *www.capes.bf.*

DIAZ-BONE, R. et THEVENOT, L. (2010) : « La sociologie des conventions. La théorie des conventions, élément central des nouvelles sciences sociales françaises », *Revue.org, dispositifs accompagnant la création d'entreprise : les espaces de travail collaboratif », Journées de travail, Lyon, Janvier 2013.*

DOKOU, K. G. (2001) : « Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès », *Laboratoire équipe d'accueil n°1702 ; dunkerque, France.*

DOKOU, K. G., GASSE, Y., ABIASSI, A. et CAMION, C. (2004) : « Influence des pratiques d'accompagnement et de recherches d'informations sur la stratégie des entrepreneurs de PME », *Université de Laval, Document de travail, 2004-001.*

DORVAL, B. et al. (2010) : « Gouvernance : théories et pratiques », *Éditions de l'Institut international de Montréal.*

DRAPEAU, M. (2004) : « Les critères de scientificité en recherche qualitative », *pp.79-86, ResearchGate, www.reserachgate.net.*

DUMEZ, H. (2010) : « Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion Ou que répondre à la question : quelle est votre posture épistémologique ? », *Le libelio, AEGIS, vol.6 n°4, p.3-16.*

EL AGY, M. et BELLIHI, H. : « Pratiques d'accompagnement, succès entrepreneurial et accès au financement externe : Cas des entrepreneurs naissants marocains », *Laboratoire ''LaRGe''- Ecole Nationale de Commerce et de Gestion.*

ESTAY, et al. (2011) : « La motivation entrepreneuriale et la logique d'action du créateur », *Revue Internationale P.M.E : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol.24, n°24,2011, p135-165.*

EYMARD-DUVERNAY, F. (2006) : « Introduction : L'économie des conventions, méthodes et résultats » *La découverte, http://www.cairn.info/l-economie-des-conventions-methodes-et résultats- 1--9782707144874-page-11.htmet son accompagnement : une approche théorique par le capital humain et le capital social ».*

FABBRI, F. et CHARUE-DUBOC, F. (2013) : « Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs : le cas de La Ruche » *Management international, vol. 17, n° 3, 2013, p. 86-99, www.erudit.org.*

FALLGATTER, M. J. (2004): « Entrepreneurship, Konturen, einer jungen disziplin », *Zeitschrift fuer betriebswirtschaftliche Forshung, vol.56, p.23-44.*

FAURE, Y. A. (1992) : « Le financement de la petite et moyenne entreprise à Toumodi (Côte d'Ivoire) : l'illusion informelle », *Revue internationale P.M.E., vol. 5, no 3/4, 1992.*

FAYOLLE, A. (2012) : « Entrepreneur, apprendre à entreprendre », *édition dunod, 2è édition, www.dunod.com.*

FAYOLLE, A. et Al, (2010) : « Efficacité des pépinières dans la création d'entreprise innovante : cas de la Tunisie », *www.cairn.info.*

FAYOLLE, A. (2004) : « À la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine » *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 17, n° 1, 2004, p. 101-121.*

FAYOLLE, A. (2003) : « Instiller l'esprit d'entreprendre dans les grandes entreprises et les organisations : Auto-administration d'une potion magique ou d'un bouillon de culture », CERAG-EPI, N° 72

FAYOLLE, A. (2003) « *Le métier du créateur d'entreprise », Edition d'Organisation.*

FAYOLLE, A. (2000) : « Accompagnement des créateurs d'entreprise et amélioration de l'écoute mutuelle entre les entrepreneurs et leurs partenaires : une recherche sur les perceptions des uns et des autres », *CERAG, Université Pierre-Mendes France de Grenoble.*

FAYOLLE, A. (1994) : « La trajectoire de l'ingénieur entrepreneur », *Revue Française de gestion, n°110, P113-125, www.erudit.org.n°2, 1997, P.129-172*

FILION, L.J., BORGES, C. et SIMARD, G. (2006) : « Etude du processus de création d'entreprise structuré en 4 étapes », *Cahier de recherche N°2006-11*

FILION, L. J. (1997) : Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution et tendances, *revue internationale de pme : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol10.*

FILLOL, C. (2006) : « L'apprentissage organisationnel et contexte organisationnel : Une étude de cas chez EDF », *Centre de recherche en management & organisation, Revue Française de gestion.*

FIRLAS, M. (2012) : « Impact des politiques d'aide à l'entrepreneuriat sur l'émergence de l'esprit d'entrepreneuriat chez les jeunes. Cas ANSEJ de Tizi-Ouzou », *www.cairn.info.*

GAILLY, B. (2003) : « Les projets d'affaires en phase de prédémarrage : étude empirique et implication pour les structures d'appui », *Chaire Puilaetco en Management et Financement de l'Innovation Technologique Institut d'Administration et de Gestion Université catholique de Louvain.*

GASSE, I et TREMBLAY, M. (2004) : « Mesures et pratiques de soutien d'accompagnement d'entrepreneurs : l'exemple d'une région canadienne », *5è Congrès International de l'Académie de Entrepreneuriat.*

GASSE, I. (2004) : « L'influence du milieu dans la création d'entreprise », *Centre d'entrepreneuriat et de PME, Université Laval, Québec, QC, Q1K Québec, Qc Canada G1K 7P4.*

GEVARD-PERRET, M.L., GOTTELAND D. HAON C. et JOLIBERT A. (2012) : *« Méthodologie de la recherche en science de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse », 2e édition, édition Person.*

GIANFALDONI P., RICHEZ-BATTESTI N. (2001) : « Les Réseaux d'accompagnement à la création de très petites entreprise », *Communication aux Deuxièmes Journées d'Etudes du LAME , Economie Sociale, Mutations systémiques et nouvelle économie, Université de Reims-Champagne-Ardennes, 29-30 Novembre 2001.*

GLASER, B.G. (1978): «Theoritical sensitivity : Advances in methodology of grounded theory », *Mill Valley, CA: Sociology Press.*

GLIDJA, B.J.M. (2012) : « L'externalisation RH dans un contexte africain », *https://www.agrh.fr/assets/actes/201-glidja-juddith.pdf*

GRANGER, B. (1999) : « Oser créer : Les associations d'appui aux créateurs proposent une politique ambitieuse pour la création d'entreprise », *Ed. Charles Léopold Mayer*

GROSSETTI, M. et BARTHE, J.F (2010) : « Dynamique des réseaux interpersonnels et des organisations dans les créations d'entreprise », *Revue Française de Sociologie, 49-3,208, pp.585-612.*

GUYOT, J. L. et VANDEWATTINE, J. (2004) : « Ebauche d'une sociologie des logiques d'action des créateurs d'entreprise : apports théoriques », *www.airepme.org.*

GUYOT, J. L. et ROMPAEY, V. B. (2002) : « Entrepreneuriat et création d'entreprise : Revue de la littérature et état de la recherche », *Ministère de la région wallonne.*

HADRICH, A. (2013) : « Facteurs clés de succès de l'émergence entrepreneuriale : cas de la région de SFAX, XXII », *Conférence internationale de management stratégique.*

HELENE, A. (2013) : « Les représentations des créateurs d'entreprise peuvent-elles contribuer à l'amélioration des pratiques d'accompagnement ? Eléments pour une perspective sociocognitive des processus de création », *Revue de l'Entrepreneuriat.*

HERNANDEZ, E-M. et MARSHESNAY, M. (2008) : « Entrepreneuriat, d'une action sans savoir... À un savoir actionnable », *Revue Française de Gestion, n° 185 | pages 83 à 87 ISSN 0338-4551, ISBN 9782746221918*

HERNANDEZ, E-M. (2006) : « Extension du domaine de l'entrepreneuriat…et limites », *http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2006-3-page-17.htm, pp.17-26.*

HERNANDEZ, E. M. (2001) : « *L'entrepreneur : Approche théorique », Paris, le Harmattan*

HERNANDEZ, E-M, (1997) : « *Management des entreprises Africaines* », *Edition : Le Harmattan.*

IBERT, J., BAUMARD, P., DONADA, C. et XUEREB, J. M. (2001) : « Data collection and managing the data source », *in R. A. THIETARD (éds), Doing management recherché, a comprehensive guide, Thousand Oaks, Sage publication, p. 289-329.*

JANSSEN, F. (2016) : « Entreprendre : une introduction à l'entrepreneuriat », *De Boeck supérieur s.a, 2 è édition, ISSN 2031-4965, www.deboecksuperieur.com*

JAOUEN et al. (2006) **: «** Accompagnement par les pairs, confiance partagée et résilience : illustration au travers du cas voiles d'oc », *Revue de l'entrepreneuriat, 2006/1 vol. 5 | pages 59 à 72, ISSN 1766-2524, www.cairn.info.*

JAQUEMIN, A. et LESAGE, X. (2014) : « L'effectuation permettrait-elle de surmonter le doute de l'entrepreneur ? Etude comparative d'entrepreneurs novices et expérimentés », *12ème congrès international Francophone en entrepreneuriat et PME.*

JAZIRI, R. (2009) : « une vision renouvelée des paradigmes de l'entrepreneuriat : vers une reconfiguration de la recherche en entrepreneuriat », *Acte du colloque international sur « l'entrepreneuriat et entreprise » : nouveaux enjeux et nouveaux défis ». www.apreis.org*

JULIEN, P. A. (2005) : « Les PME : Bilan et perspectives », *Presse interuniversitaire*

JUTEAU, D., DAVIAU-GUAY J., MOALLEM, M. (1992) : « L'entrepreneurship ethnique à Montréal : Première esquisse », *Cahier Québécois de démographie, vol.21, n°2, automne 1992, P. 119-145.*

KADEM, E. (2011) : « L'entrepreneur-dirigeant de la petite entreprise », *https://www.codesria.org/IMG/pdf/2-4.pdf?2527.*

KAMAVUAKO, D. J. (2009) : Problématique de l'entrepreneuriat immigré en République Démocratique du Congo : essai de validation d'un modèle, *thèse de doctorat.*

KHIARI S. *et al.* (2011) : « Représentations que se font les dirigeants de la performance de leur jeune entreprise technologique innovante (JETI). Approche exploratoire basée sur la cartographie cognitive », *Revue de l'Entrepreneuriat, 2011/3 Vol. 10, p. 33-65.*

KING, P. et EATON, J. (1999): « Coaching for results », Industrial and commercial training, Vol.31 (4), pp. 145-148.

KOENIG, G. (1993) : « La production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de l'AGRH, n°9.*

KOUAME P. (2011) : « *Réflexions sur l'économie et les institutions politiques ivoiriennes : Un plan d'Action pour la Reconstruction et l'Industrialisation (PARI)* », *Frat Mat Edition, Abidjan, 2011, ISBN978-2-84948-161-5*

LAGARDE, V. (2006) : « Expérimentation d'un réseau de tuteurs a l'installation en milieu rural : premiers résultats et difficultés », *CREOP.*

LANGEVANG, et al. (2013) : « L'entrepreneuriat jeune au Mali- Etude de cas Bamako », Ségou, Konobougou et Niono ; *Centre for Business and develppement Studies (CBDS).*

LAVIOLETTE, E. M. et Loue C. (2006) : « Compétences entrepreneuriales en incubateurs », *5è Congrès de International de l'Académie de l'Entrepreneuriat,*

LAVIOLETTE, E. M.et al (2008) : « L'entrepreneur à l'épreuve de ses compétences : élément de construction d'un cadre référentiel en situation d'incubation », *revue de l'entrepreneuriat, vol 7, n°1.*

LEGER-JARNIOU, C. (2005) : « Quelles stratégies pour améliorer l'accompagnement du créateur d'entreprise ? », *La Revue des Sciences de Gestion 2006/3 (n°219), p. 35-44. DOI 10.3917/rsg.219.0035, 4èmecongrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat.*

LEGER-JARNIOU, C. (2008) : « Accompagnement des créateurs d'entreprise : un regard critique et proposition », *Marché et Organisation, n°6, pp.73-97.*

LEJEUNE, C. et DERRIENNIC, H. (1996) : « *Accompagner des projets de jeunes : artisans et micro-entrepreneurs en Afrique* » Edition *le Harmattan.*

LEVRATO, N.et al. (2013) : « Dynamique des territoires et création d'entreprises : une analyse des départements français en 2008 », *document de travail, economix.fr.*

LEVY-TADJINE, T. et NKALEU R. (2004) : « L'acculturation entrepreneuriale de l'entrepreneuriat africain en France », www.airepme.org.

LORINO, P. et TARONDEAU, J.C. (2006) : « De la stratégie aux processus stratégiques », *Revue française de gestion – N° 160/2006, www.cairn.info.*

MARION, S. et al, (2003) : « *Réflexion sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise », Les Editions ADREG 2003, ISBNN 2-9518007-3-8.*

MARCHESNAY, M., (2008): « Les trente ans d'entrepreneuriat et PME en France : naissance, connaissance, reconnaissance », *revue internationale PME : économie et gestion de la petite entreprise, vol. 2, n°2, 2008.*

MARSHESNAY, M. (2003) : « *Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources- compétences : Essai de praxéologique », Les Edition de l'ADREG, ISBN 2-9518007-1-1.*

MASMOUDI, R. (2007) : « Etude exploratoire des processus et des modèles d'incubation en entrepreneuriat : Cas des pépinières Tunisiens », *Thèse de doctorat.*

MBENGUE, A.et VANDANGEON-DERUMEZ, I. (1999) :« Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique »,

MEDDEB, S. et LAKHAL, L. (2014) : « Facteurs clés de succès de l'accompagnement entrepreneurial », *12ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME.*

MENARD, C. (2003) : « L'approche néo-Institutionnelle : des Concepts, une méthode, des Résultats », *Cahiers d'économie Politique / Papers in Political Economy 2003/1 (n°44), p. 103-118. DOI 10.3917/cep.044.0103.*

MESSEGHEM, K., SAMMUT, S. et CHABAUD, D. (2013) : « L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance ? », *Introduction au numéro spécial, Vol.17 n°3.*

MESSEGHEM, K. et SAMMUT, S. (2010) : « L'accompagnement entrepreneurial : de l'isolement à la recherche de légitimité », *Revue de l'Entrepreneuriat, Vol.7, P.82-107,* www.cairn.info.

MESSEGHEM, M., NOGUERA, F., SAMMUT, S. (2010) : « GRH, PME et Entrepreneuriat : regards croisés », *Management et Avenir, 2010/9 n° 39 | pages 87 à 95 ISSN 1768-5958* www.cair.info.

MESSEMGHEM, K. et VERSTRAETE, T. (2009) : La recherche en entrepreneuriat : état des thèses soutenues entre 2004 et 2007, *Revue de l'Entrepreneuriat, vol8, n°1, 2009.*

MILES, M.B. et HUBERMAN, A.M (2003) : « *Analyse de données qualitatives », 2ème édidion, De boeck.*

MIONE, A. (2006) : « L'évaluation par l'accompagnant de la performance d'une structure d'aide à la création d'entreprise », *Management international, Fall 2006, vol.11.*

MORRIS, M., H. (1998): « What is the microenterprise develpement ? », *Jounal of develpmental entrepreneurship, vol.3, n°2, 1998.*

MUKAMURERA, J., LACOURSE, F. et COUTURIER, Y. (2006) : «Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques » *RECHERCHES QUALITATIVES – VOL. 26(1), 2006, pp. 110-138.ISSN 1715-8705 –* http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html *© 2006 Association pour la recherche qualitative.*

N'DA, P. (2015) : « *Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaine : réussir sa thèse, son mémoire de master ou professionnel, et son article » Edition le Harmattan.*

NAKARA, W. A. et FAYOLE, A. (2012) : « Les « BAD » pratiques d'accompagnement à la création d'entreprise », *n°228-229, P.231-251, Revue Française de Gestion, www.cairn.info.*

NAKARA, W. et MEZZOURH, S. (2008) : « Entrepreneuriat, innovation et gouvernance : Une approche par la connaissance », *AIREPME, AIMS.*

NKAKLEU, R. et al. (2013) : « Accompagnement des Entrepreneurs et Performance Post Création des Petites Entreprises Camerounaises et Sénégalaises », *Rapport de Recherche du FR-CIEA N° 78/13,* www.trustafrica.org/icbe.

NKAKLEU, R. et al. (2013) : « Compétences des entrepreneurs et performance des pme en démarrage : la structure d'accompagnement a-t-elle un impact en contexte camerounais? », *CERAME/ ESSEC/ Université de Douala.*

OUATTARA, A. (2007) : « L'entrepreneuriat féminin en Côte d'Ivoire : obstacles et opportunités», *management international, vol.11, n°2, p.53-64.*

OMRANE, A., FAYOLLE, A. et ZERIBI-BENSLIMANE, O. (2009) : « Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique », www.aims.org

ORLEAN, A. (1997) : « Jeux évolutionnistes et normes sociales », *Economie Appliquée, n_3, tome L, 1997, 177-198 version du 7 juillet 1997.*

PAPILLON, B. M. (2004) : « Interactions sociales en théorie de l'entreprise, mondialisation et le management comme arbitre », *Revue internationale des relations de travail, Vol.2, N°. 1, pp.1-25 ISSN : 1705-6616.*

PAPIN, R. (2007) : *« Stratégie pour la création d'entreprise : création, reprise, développement »*, *Dunod, 12è édition.*

PATUREL, R. et MASMOUDI, R. (2008) : « Structure d'appui à la création d'entreprise : Contribution à l'évaluation de leurs performances », *4ècongrès de l'académie de l'entrepreneuriat.*

PATUREL, R. (2005) : « Pistes de réflexions en vue de l'élaboration d'une grille de positionnement des pratiques de l'entrepreneuriat », *IVe congrès de l'académie de l'entrepreneuriat.*

PATUREL, R. (2000) : « Externalisation et entrepreneuriat », *in Verstraete T. (coord) Histoire d'entreprendre, EMS, pp. 173-186.*

PAUL, M. (2003): « Ce qu'accompagner veut dire », *Carriélogie, CNAM (Conservatoire National des Arts et Métiers) des Pays de la Loire, Nantes (44), France*

PHILIPPART, P. et SCHMITT, C. (2012) : « L'entrepreneuriat à la recherche de l'entrepreneur », *pp. 212-222, Resarchgate,* www.researchgate.net.

PIERRE, X. et BURRET, A. (2013) : « L'apport des espaces de travail collaboratif dans le domaine de l'accompagnement des entrepreneurs : l'animation de réseaux de pairs », *Revue de l'Entrepreneuriat 2014/1 (Vol. 13), p. 51-73.*

PIRES, A. et al. (1997) : « Echantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique », *Criminologue, École de criminologie, Université d'Ottawa,*http://classiques.uqac.ca/contemporains/pires_alvaro/echantillonnage_recherche_qualitative/echantillonnage.html*, consulté le 23/11/2016.*

PLOURDE, S. (2006) : « Les relation entre la Côte d'Ivoire et le FMI sous Houphouët-Boigny : Le mode de développement ivoirien à l'épreuve du de Washington », *in Outre-mers, tome 93, n°352-353, 2e semestre 2006, savoirs autochtones XIXe-XXe siècles. pp. 293-330. Doi:10.3406/outre.2006.4235http://www.persee.fr/doc/outre_16310438_2006_num_93_352_4235.*

QUENOT-SUAREZ, S. (2013) : « Les panneaux publicitaires à Abidjan : miroirs des marques, marqueurs des consommations », *Programme Afrique subsaharienne : Publicité, consommation et banalisation culturelle dans une Afrique en croissance, ISBN : 978-2-36567-209-2 ISSN : 1962-610X, ifri.org.*

RALLET, A. (1993) : « La théorie des conventions chez les économistes », *Revue économique,enssibal.enssib.fr/autres-sites/reseaux-cnet/62/03 ralle.*

RASOLONOROMALAZA, Z. B. (2011) : « Le rôle de l'entrepreneur dans les pays en développement : Le cas des zones franches textiles malgaches», *Thèse de doctorat en Sciences de l'Aménagement de l'Espace et Urbanisation, Université de la Réunion.*

ROESSL, D., FINK, M. ET KRAUS, S. (2008) : « L'approche néo institutionnelle et ses implications pour le management des relations avec les stakeholders en phase start-up1 », *Revue internationale P.M.E. 213-4 (2008): 91–115.*

SAMMUT, S. (2005) *:* « Entre former et accompagner, faut-il choisir ? », *L'Expansion Management Review 2005/1 (N° 116), p. 50 53.10.3917/emr.116.0050.*

SAMMUT, S. (2003**) : «** L'accompagnement de la jeune entreprise **»,** *Revue Française de Gestion**,** 2003/3 no 144 | pages 153 à 164 ISSN 0338-4551.*

SAMMUT, S. (2000) : « Le processus de démarrage en petite entreprise : complexité du système de gestion et émergence de scénarios de démarrage », *Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie, Université Montpellier I.*

SAMMUT, S. (2000) : « Vers une intermédiation effective petite entreprise et environnement local », *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 13, n° 1, 2000, p. 87-104.*

SAPORTA, B. (2003) : Préférence théorique et choix méthodologique et recherche française en entrepreneuriat : un bilan provisoire des travaux entrepris depuis dix ans, *revue de l'entrepreneuriat, vol2, n°1, 2003*.

SARASVATHY, S. D. (2003): « The entrepreneurship as a science of the artificial », *Journal of Economic Psychology 24, pp. 203–220.*

SARROUY-WATTKINS, N.et HERNANDEZ E. M. (2013): « Essai d'approche empirique de la théorie de l'effectuation », *Revue Française de Gestion.*

SCHMITT, C, GALLAIS, M. et FABRRIS, R. (2008) : « La situation entrepreneuriale : Apport conceptuel et proposition méthodologique », *Journées de recherche, entrepreneuriat et stratégie, Juillet 2008, www.airepme.org.*

SCHMITT, C. NDJAMBOU, R., HUSSON, J. (2016) : « L'accompagnement entrepreneurial : Proposition d'une lecture critique », *Revue africaine de management - African management review ISSN : 2509-0097 VOL.1 (1) 2016 (PP.1-12) http://revues.imist.ma/?journal=RAM.*

SCHMITT, et Al. (2008) : « La nécessité de problématiser : Présentation d'une expérience de formation en entrepreneuriat dans une école d'ingénieurs », *CEREFIGE, Université de Nancy 2.*

SIEGEL, D. (2006): « Quelles stratégies pour améliorer l'accompagnement du créateur d'entreprise ? », *La Revue des Sciences de Gestion 2006/3 (n°219), p. 35-44. DOI 10.3917/rsg.219.0035.*

SILBERZAHN, P. (2014) : « Compte rendu du séminaire Management de l'Innovation : « Entrepreneuriat, création et pilotage de l'incertitude : l'éclairage de la théorie de l'effectuation », *Chaire management de l'innovation.*

SMIDA, A. et KHELIL, N. (2010) : «Repenser l'échec entrepreneurial des petites entreprises émergentes : proposition d'une typologie s'appuyant sur une approche intégrative », *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 23, n° 2, 2010, p. 65-106.* www.erudit.org.

SMILOR, R. (1987): « Managing the incubator system: critical success factor to accelerate new company development"*IEEE transaction on ingeneering management, vol.34, n°3, and pp.146-155.*

SONZAÏ, T. (2017): «Impact culturel Africain sur le processus entrepreneurial: cas de la création d'entreprise », *Thèse de doctorat, Université Félix Houphouët-Boigny de Cocody*

ST-JEAN, E. et JACQUEMIN, A. (2012) : « Le doute entrepreneurial comme facteur de changement : Impact de l'accompagnement d'un mentor », *Revue inter discipline sur le management et l'humanisme, N°03-NE, Août/Septembre/Octobre 2012/ ENTREPRENEURIAT*.

ST-JEAN, E. et MITRANO-MEDA, S. (2013) : « Former les mentors pour entrepreneur pour aller u delà de la transmission d'expériences », *Institut de recherche sur les PME, Université du Québec a Trois-Rivières, 3351, boul. des Forges, Trois-Rivières (Québec), Canada, G9A 5H7.*

STRAUSS, A. L. et CORBIN, J. (1990): « Basics of qualitative research : Grounded theory procedures and techniques », *Newbury Park, CA, sage.*

STRAUSS, D. STEVEN (2008) : « La bible de la petite entreprise », Nouveaux horizon, *ars-paris.state.gov.*

SURLEMONT, B. (2014) : « Former pour entreprendre ? Réflexion sur l'approche pédagogique en matière d'entrepreneuriat », *Working paper.*

SYLLA, K. (2013) : Déterminants de la stagnation des micros et petites entreprises béninoise, *revue africaine de gestion, 9.*

THIETART : R. A., et al. (2014) : « Méthode de recherche en management », *Paris, ISBN 978-2-10-071109-3, www.dunod.com.*

TOUTAIN, O. (2005) : La notion de territoire : une approche pour décloisonner les pratiques d'accompagnement à la création d'entreprise et contribuer à la culture entrepreneuriale, *académie de l'entrepreneuriat.*

TOUTAIN, O.et FAYOLLE (2009) :« L'entrepreneur est "un bricoleur "», *www.researchgate.net/publicationn/49134647.*

VAESTEN, P. et al. (2007) : « Innovation dans les méthodes d'accompagnement du créateur : vers le développement d'une formation au métier d'accompagnateur en couveuse d'entreprise à Essai », *5è congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat.*

VALLAT, D. (2006) : « L'accompagnement facteur de durabilité de la création d'entreprise », *Université Claude Bernard Lyon, Laboratoire TRIANGLE UMR 5206*

VERNAZOBRES, P. (2009) : « La mise en place d'un *design* de la recherche basé sur une approche ethnographique pour investiguer les pratiques confidentielles du coaching », *CNAM, Paris.*

VERSTRAETE, T. (1998) : « Esprit entrepreneurial et cartographie cognitive : Utilisations académiques, pratiques et pédagogiques de "l'outil" », *Congrès enseignement supérieur et PME, ESC REINES, 1998.*

VERSTRAETE, T. (2000) : Document de travail : les universités et l'entrepreneuriat, *www.adreg.net.*

VERSTRAETE, T. (2003) : « Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat : PhE= f [(C×S×P) [(E×O) », *Les Editions de l'ADREG, ISBN 2-9518007-6-2.*

VERSTRAETE, T. et SAPORTA B. (2006) : « Création d'entreprise et entrepreneuriat », *édition ADREG, www.adreg.net*

WEBER, M. (1905) : «*L'éthique protestante et esprit du capitalisme*», *http://www.uqac.uquebec.ca/zone30/Classiques_des_sciences_sociales/index.htm*
www.africaneconomicoutlook.org.

Banque Mondiale, Doing buisness dans les Etats membres de l'OHADA, 2017, Washington : Banque Mondiale, DOI, 10.1596/978-1-4648-0948-4.

Groupe consultatif, Plan National de développement : « Amélioration de l'environnement des affaires en Côte d'Ivoire », www.gcpnd.gouv.ci.

Centre International de Développement de Recherche (CIDR) (1996), Fondation pour le progrès de l'homme : « Appui-conseil aux petites entreprises et développement économique local en Afrique : L'émergence d'un nouveau métier », *Juillet, 1996.*

Présidence de la république : « Ordonnance n° 2012 – 487 du 07 juin 2012 portant code des investissements ».

Loi N°2014-140 du 24 Mars 2014 portant orientation de la politique nationale de promotion des petites et moyennes entreprises.

ANNEXE 1

Tableau 28: Caractéristiques physiques des accompagnés et leurs projets

Accompagné	Tranche âge	Niveau d'étude	Secteur d'activité	Type projet
B.F	36-64	Bac+5	Énergie renouvelable	Développement
D.M	36-64	Bac+5	Consommable informatique	Création
K.B.A	18-35	Bac+5	Agroalimentaire	Création
K.G	18-36	Bac+2	Agroalimentaire	Création
O.M	36-64	Bac+4	Communication	Développement
F.M	18-36	Bac+5	Commerce gros et détail	Création
B.M.L	18-36	Bac+5	Agroalimentaire	Développement
C.S	36-64	Primaire	Couture	Développement
C.A	18-36	Secondaire	Couture	Développement
B.M	18-35	Bac+2	Distribution-gaz butane	Création
F.Z	36-64	Bac+ 5	Responsable de coopérative	Développement
G.K	36-64	Secondaire	Manufacturier	Développement
G.M	18-35	Secondaire	Couture	Développement
O.E	18-35	Secondaire	Commerce détail	Création
S.S	18-35	Secondaire	Coiffure	Développement
M.K	36-64	Bac +2	Distribution de savon liquide	Création

Source : Nos données de terrain

Tableau 29: Caractéristiques physiques des accompagnants

Accompagnant	Tranche d'âge	Niveau d'étude	Compétence	Expérience
H.P	36-64	Bac+8	Expert consultant	-Directeur financier -Administrateur - Chef d'entreprise
F.E	36-64	Bac+8	Expert-comptable	- Directeur financier - Chef d'entreprise - Consultant
S.K	36-64	Bac+5	Expert consultant	- Formateur certifié BIT - Chef d'entreprise
I.B	18-35	Bac+5	Logisticien	- Chef d'entreprise - Consultant
N.K	36-64	Bac+4	Gestionnaire	-Responsable de centre -Consultant

Source : nos données de terrain

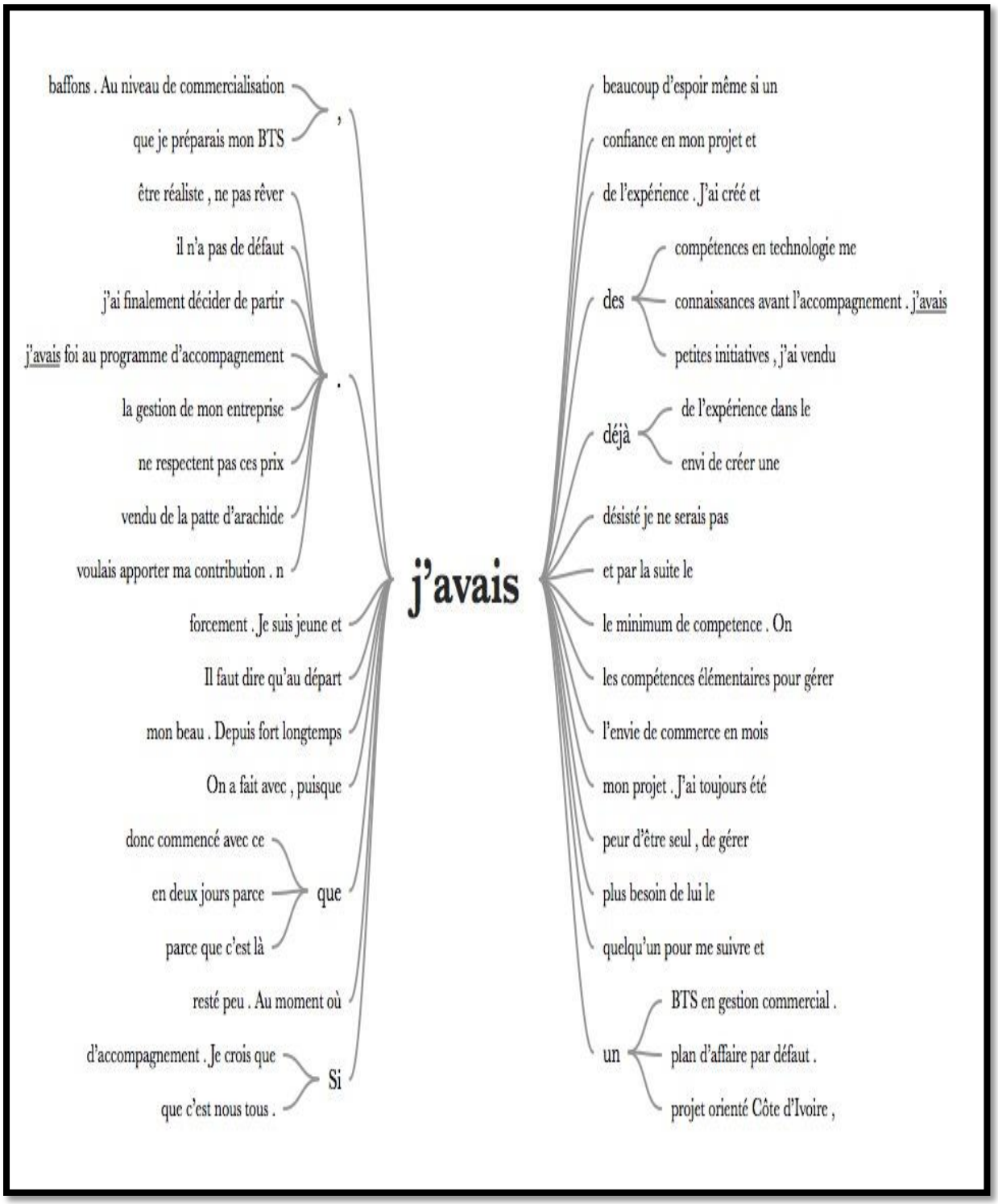
Tableau 30: Caractéristiques physiques de responsables de programme

Responsable de programme	**Âgé**	**Niveau d'étude**	**Fonction**
A.J.J	18-35	Bac+5	Directeur opération
S.I	36-64	Bac+5	Responsable incubation
V.K	36-64	Bac+5	Expert consultant
C.I	36-64	Bac+5	Responsable service appui
G.V	36-64	Bac+5	Directeur des opérations

Source : Nos données de terrain

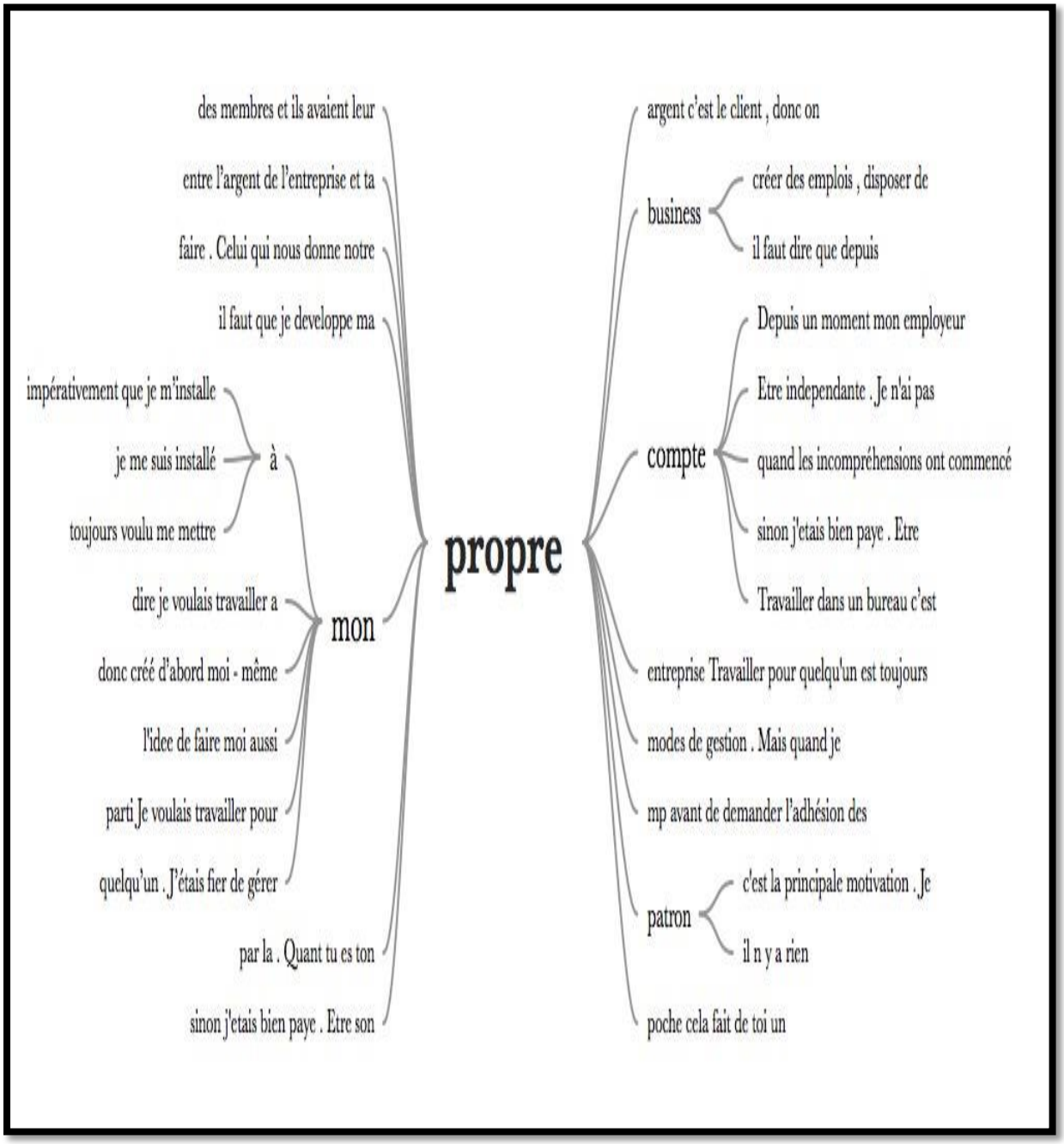
ANNEXE 2

Figure 25 Arbre de mots sur les caractéristiques de l'entrepreneur



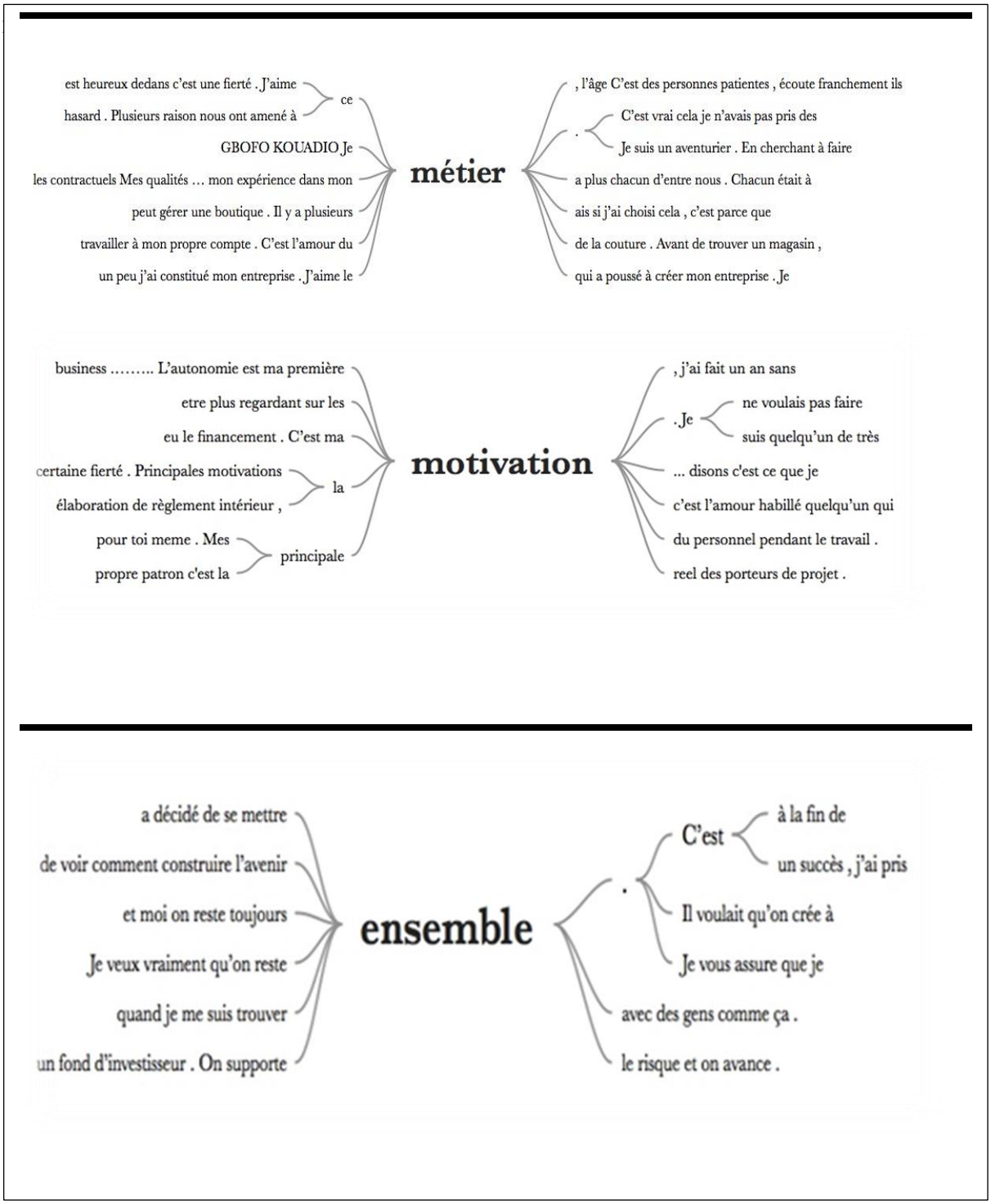
Source : restitution de données à l'aide de N'Vivo 11

Figure 26: Arbre de mots sur l'attitude de l'entrepreneur



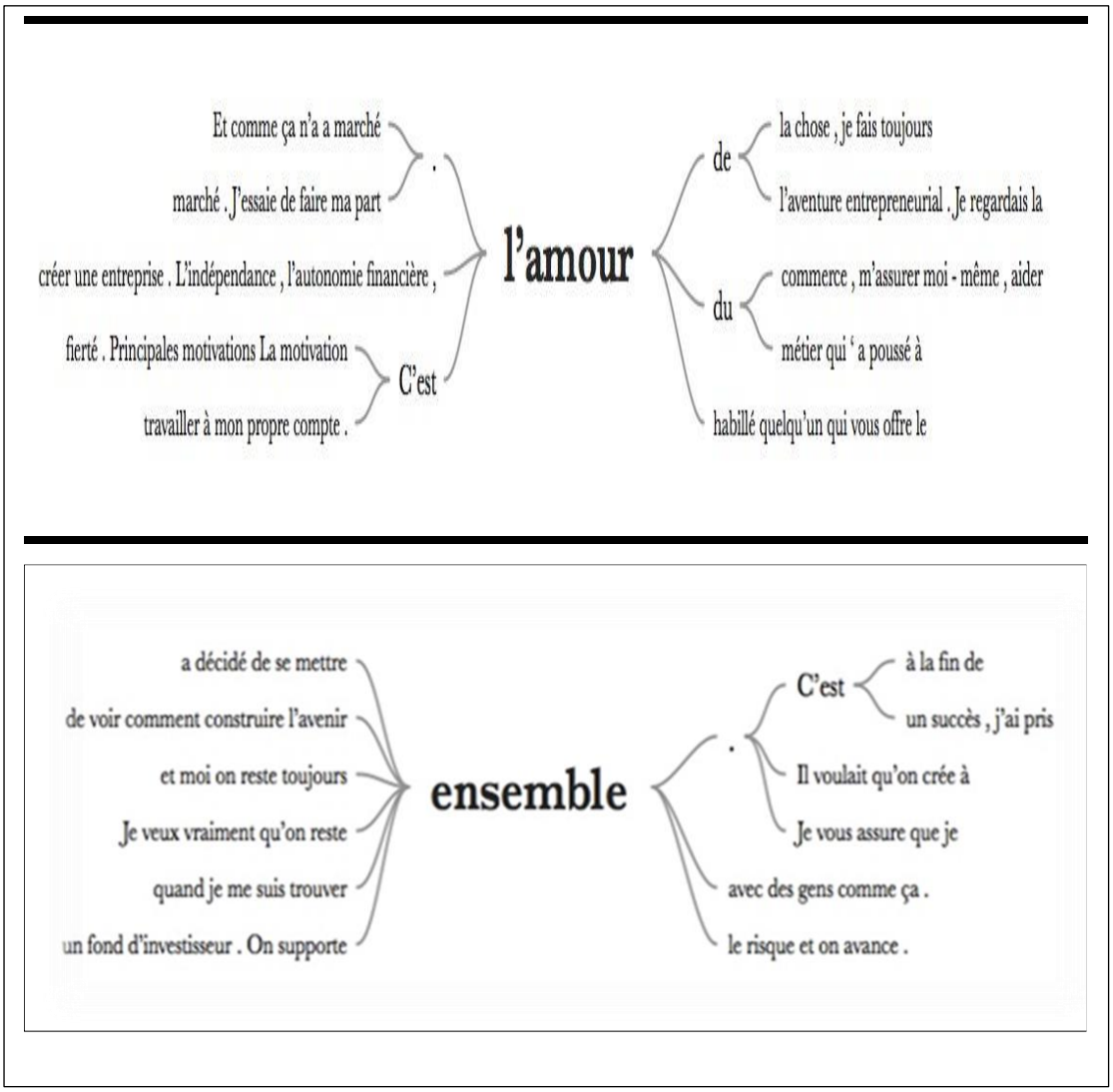
Source : restitution de données à l'aide N'Vivo 11

Figure 27 : récapitulative source idée de projet



Source : restitution de données à l'aide de N'Vivo

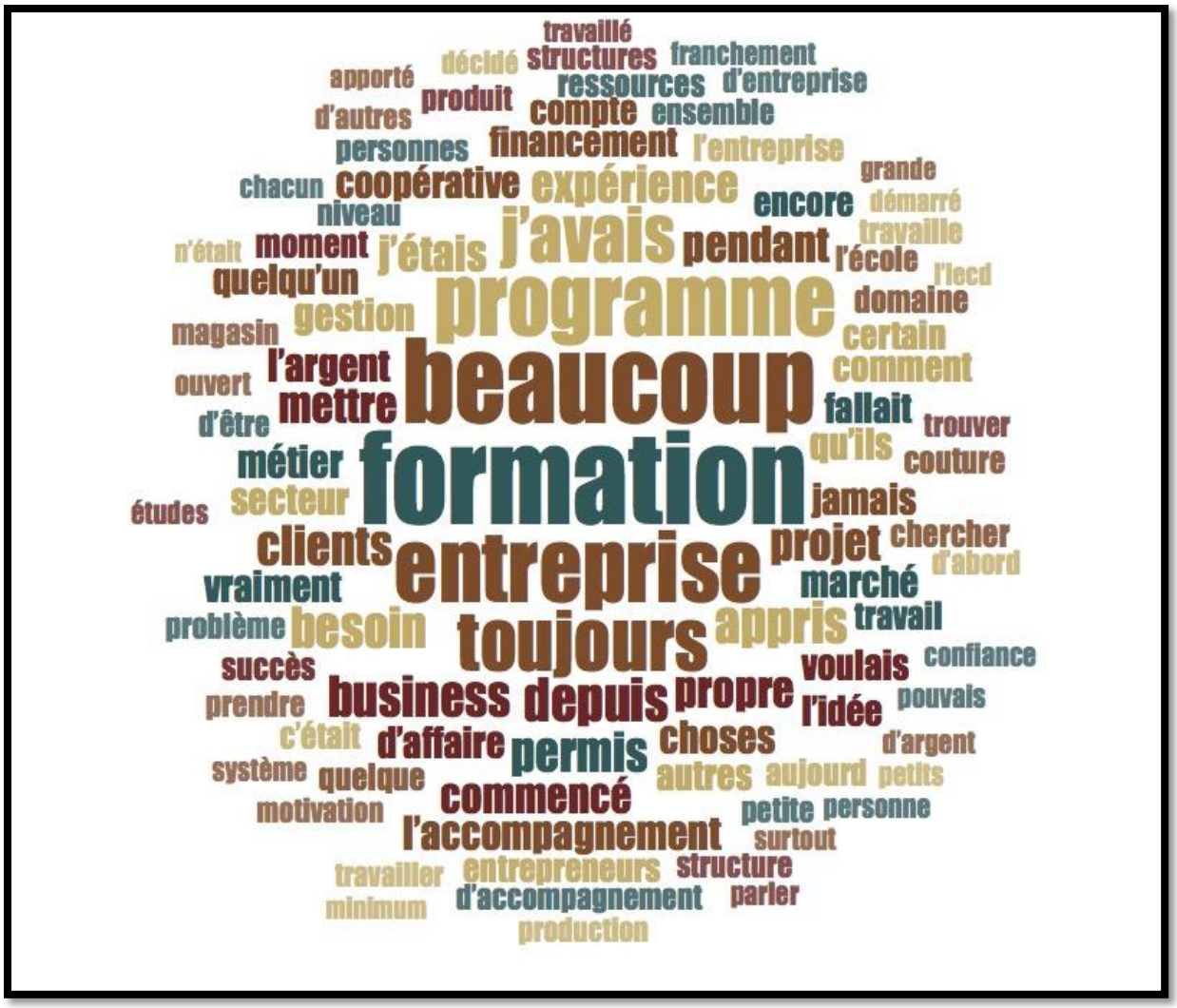
Figure 28: Arbre de mots sur le comportement de l'entrepreneur



Source : restitution de données à l'aide de N'Vivo

ANNEXE 3

Figure 29 : Nuage de mots sur les caractéristiques des interviewés



Source : restitution de données à l'aide N'Vivo 11

ANNEXE 4

REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE
(Union – Discipline – Travail)

Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche scientifique
---
Université Félix Houphouët Boigny

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

ETUDE DES FACTEURS DE SUCCES DU PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL EN CONTEXTE IVOIRIEN

Octobre 2016

QUESTIONNAIRE STRUCTURE D'ACCOMPAGNEMENT

Dans le cadre de notre recherche doctorale, nous faisons circuler ce guide d'entretien en vue de recueillir les informations concernant le processus d'accompagnement des porteurs et leur projet en Côte d'Ivoire. La qualité et la précision de vos réponses nous permettrons d'avancer rapidement dans notre recherche et de réaliser un travail sérieux. Il n'y a ni mauvaise ni bonne réponse. Vous remerciant d'avance, nous vous garantissons la stricte confidentialité et discrétion. Nous vous rassurons que votre cas sera noyé dans plusieurs autres cas. En cas de soucis, nous contacter au ***09432600 e-mail : sientionhon@yahoo.fr***

SECTION 1 : CARACTERISTIQUES DE LA STRUCTURE				
N°	QUESTIONS	REPONSES ET CODES		SAUT
Q1.1	Veuillez indiquer le nom de votre entreprise	_____		
Q1.2	Activité principale	_____		
Q1.4	Régime juridique	SARL…… 1 EURL…… 2 SA……. 3 Entreprise individuel…… 4	|___|	
Q1.5	Taille de l'entreprise (Nombre d'employés)	|___|___|___|___|		
Q1.6	Année de création de l'entreprise	|___|___|___|___|		
Q1.7	Age de l'entreprise (préciser l'unité : jours/mois/année)	|___|___|___|_____		
	Nombre d'entrepreneurs coachés	|___|___|___|___|		
	Pourcentage de réussite	_____		
Q1.8	Capital de l'entreprise (en FCFA)	|___|___|___|___|___|___|___|___|		
Q1.9	Mode de financement du capital	A. Fonds propres B. Prêt bancaire C. Dons de connaissance D. Autres emprunts	|___| |___| |___| |___|	
Q1.10	Chiffre d'affaires annuel (en FCFA)	|___|___|___|___|___|___|___|___|		

SECTION 2 : CARACTERISTIQUES DU DIRIGEANT				
N°	**QUESTIONS**	**REPONSES ET CODES**		**SAUT**
Q2.1	Nom et Prénoms du dirigeant	_____		
Q2.2	Sexe	Masculin …… 1 Féminin ……..... 2	|___|	
Q2.3	Tranche d'âge	Moins de 18 ans…….. 1 18 – 35 ans……..... 2 36 – 64 ans……... 3 Plus de 64 ans …… 4	|___|	
Q2.4	Situation matrimoniale	Célibataire……. 1 Union libre…… 2 Marié(e)…… 3 Divorcé(e)…… 4 Veuf(ve)……... 5	|___|	
Q2.5	Niveau d'instruction	Aucun niveau…… 0 Primaire/Secondaire…… 1 BAC……. 2 Licence……. 3 Maîtrise……. 4 Master……... 5 DEA…….. 6 Doctorat…… 7 Autres (préciser)……... 8 _____	|___|	
Q2.6	Nombre d'années d'expérience	|___||___||___|		
Q2.7	Ethnie	MANDE…….. 0 KROU……. 1 AKAN……. 2 GOUR……. 3	|___|	

SECTION 3 : DEROULEMENT DU PROCESSUS
Q3-1 : Pouvez-vous m'expliquer comment se déroule le processus d'accompagnement des porteurs de projets ou des entrepreneurs ?
Q3-2 : Quels sont les objectifs de votre structure à travers ce programme d'accompagnement ?

SECTION 4 : MODES DE RECRUTEMENT	
N°	**QUESTION**
Q4	Pouvez-vous m'expliquer le processus de sélection des accompagnants ? Quels sont les profils d'accompagnants que vous recherchez ?
Q5	Pouvez-vous m'expliquer le processus de sélection des porteurs de projets ou des entrepreneurs que vous accompagnez ? Quels sont les profils de porteurs de projets ou d'entrepreneurs que vous recherchez ?

SECTION 4 : MODES D'AFFECTATION	
N°	**QUESTION**
Q4	Pourriez-vous m'expliquer le mode de répartition des dossiers entre les accompagnants ?

SECTION 5 : CRITERES D'EVALUATION DE L'ACCOMPAGNEMENT	
N°	**QUESTION**
Q5	Quels sont vos critères d'évaluation de l'accompagnement entrepreneurial ?

SECTION 6 : QUALITES DE L'ACCOMPAGNANT	
N°	**QUESTION**
Q6	Selon vous, quels sont les qualités (ou défauts) de l'accompagnant qui concourent au succès (ou à l'échec) de l'accompagnement entrepreneurial ?

SECTION 7 : STRUCTURE D'ACCOMPAGNEMENT	
N°	**QUESTION**
Q7	Comment votre structure d'accompagnement contribue au succès ou à l'échec de l'accompagnement ?

SECTION 8 : CONDITIONS D'ACCOMPAGNEMENT	
N°	**QUESTION**
Q8	Quels sont les conditions qui favorisent le succès ou l'échec de l'accompagnement ? (Environnement économique, social, facilités administratives, etc)
SECTION 9 : TYPE DE PROJET	
N°	**QUESTION**
Q9	Quels sont les types de projets faciles ou difficiles à accompagner ?
▪ **Facile** ▪ **Difficile**	

SECTION 10 : RESULTATS	
N°	**QUESTION**
Q10.1	Parlez-nous de votre expérience avec la structure d'accompagnement
Q11.2	Comment jugez-vous les apports de votre structure face aux attentes des porteurs de projet ou des entrepreneurs ?
SECTION 11 : CONVENTION	
QUESTION	
Parlez-nous des différents accords conclus généralement avec l'accompagné avant le démarrage du processus d'accompagnement	

SECTION 12 : PERCEPTIONS DU SUCCES DE L'ACCOMPAGNEMENT *(1-Pas du tout d'accord ; 2-Pas d'accord ; 3-Neutre ; 4-D'accord ; 5-Tout à fait d'accord)*						
N°	**ITEMS**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Q12.1	Les solutions proposées lors de l'accompagnement permettent généralement de résoudre les problèmes rencontrés					
Q12.2	L'accompagnement aboutit généralement à la création effective de l'entreprise					
Q12.3	L'entreprise coachée survit après le programme d'accompagnement					
Q12.4	Je suis satisfait particulièrement de nos interventions auprès des porteurs de projets ou des entrepreneurs					
Q12.5	L'accompagnement fournit à l'entrepreneur les outils nécessaires pour bien diriger son entreprise					
Q12.6	L'accompagnement permet d'étendre le réseau relationnel de l'entrepreneur					
Q12.7	L'accompagnement aux entreprises de développer de bonnes pratiques comptables et d'être solvable					
Q12.7	Les accompagnants généralement se familiarisent avec les porteurs de projets ou les entrepreneurs					

Source : auteur

ANNEXE 5

REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE
(Union – Discipline – Travail)

Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche scientifique
---
Université Félix Houphouët-Boigny

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

ETUDE DES FACTEURS DE SUCCES DU PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL EN CONTEXTE IVOIRIEN

Octobre 2016

QUESTIONNAIRE ACCOMPAGNANT

Dans le cadre de notre recherche doctorale, nous faisons circuler ce guide d'entretien en vue de recueillir les informations concernant le processus d'accompagnement des porteurs et leurs projets en Côte d'Ivoire. La qualité et la précision de vos réponses nous permettrons d'avancer rapidement dans notre recherche et de réaliser un travail sérieux. Il n'y a ni mauvaise ni bonne réponse. Vous remerciant d'avance, nous vous garantissons la stricte confidentialité et discrétion. Nous vous rassurons que votre cas sera noyé dans plusieurs autres cas. En cas de soucis, nous contacter au ***09432600 e-mail : sientionhon@yahoo.fr***

SECTION 1 : CARACTERISTIQUES DE L'ACCOMPAGNANT				
N°	**QUESTIONS**	**REPONSES ET CODES**		**SAUT**
Q1.1	Nom et Prénoms	_____		
Q1.2	Sexe	Masculin …… 1 Féminin ……..... 2	|___|	
Q1.3	Tranche d'âge	Moins de 18 ans…….. 1 18 – 35 ans……..... 2 36 – 64 ans……... 3 Plus de 64 ans ……. 4	|___|	
Q1.4	Situation matrimoniale	Célibataire……. 1 Union libre……. 2 Marié(e)…… 3 Divorcé(e)…… 4 Veuf(ve)……... 5	|___|	
Q1.5	Niveau d'instruction	Aucun niveau…… 0 Primaire/Secondaire……. 1 BAC……. 2 Licence……. 3 Maîtrise……. 4 Master……... 5 DEA…….. 6 Doctorat…… 7 Autres (préciser)……... 8 _____	|___|	
Q1.6	Ethnie	MANDE…….. 0 KROU……. 1 AKAN……. 2 GOUR……. 3	|___|	
Q1.7	Domaine d'expertise	A. Ingénierie financière B. Création d'entreprise C. Marketing D. Logistique d'entreprise E. Gestion F. Autres (préciser) _____	|___| |___| |___| |___| |___| |___|	
Q1.8	Nombre d'années d'expérience en tant qu'accompagnant	|___||___||___|		
Q1.9	Nombre d'entrepreneurs coachés	|___||___||___||___|		
Q1.10	Pourcentage de réussite	_____		
Q1.11	Nom de la structure employante	_____		

SECTION 2 : CRITERES D'EVALUATION DU SUCCES DE L'ACCOMPAGNEMENT	
N°	**QUESTION**
Q2	Quels sont vos critères d'évaluation du succès de votre accompagnement ?

SECTION 3 : QUALITES DE L'ACCOMPAGNANT	
N°	**QUESTION**
Q3	Selon vous, quels sont vos qualités (ou défauts) qui concourent généralement au succès (ou à l'échec) de l'accompagnement entrepreneurial ?

SECTION 4 : STRUCTURE D'ACCOMPAGNEMENT	
N°	**QUESTION**
Q5	Comment la structure d'accompagnement a contribue-elle au succès ou à l'échec de votre mission d'accompagnement ?

SECTION 5 : CONDITIONS D'ACCOMPAGNEMENT	
N°	**QUESTION**
Q7	Quels sont les conditions qui favorisent généralement le succès ou l'échec de votre accompagnement ? (Environnement économique, social, facilités administratives, etc)

SECTION 6 : CONVENTION
QUESTION
Parlez-nous des différents accords conclus généralement avec l'accompagné avant le démarrage du processus d'accompagnement

SECTION 7 : EEFECTUATION
QUESTION
Parlez-nous du comportement des accompagnés (face aux difficultés notamment) durant le processus d'accompagnement et leur impact sur le résultat de l'accompagnement ? Comment votre aide a pu être bénéfique pour eux ?

SECTION 8 : TYPES DE PROJETS	
N°	**QUESTION**
Q7	Quels sont les types de projet faciles ou difficiles à accompagner ?

SECTION 9 : EXPERIENCE	
N°	**QUESTION**
Q8	Parlez-nous de votre expérience en tant qu'accompagnant

SECTION 10 : PERCEPTIONS DU SUCCES DE L'ACCOMPAGNEMENT *(1-Pas du tout d'accord ; 2-Pas d'accord ; 3-Neutre ; 4-D'accord ; 5-Tout à fait d'accord)*						
N°	**ITEMS**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Q9.1	Les solutions proposées lors de l'accompagnement permettent généralement de résoudre les problèmes rencontrés					
Q9.2	L'accompagnement aboutit généralement à la création effective de l'entreprise					

Q9.3	L'entreprise coachée survit après le programme d'accompagnement					
Q9.4	Toutes les parties intervenant dans le processus d'accompagnement (accompagné, accompagnant, structure d'accompagnement) sont en général satisfaites					
Q9.5	L'accompagnement fournit à l'entrepreneur les outils nécessaires pour bien diriger son entreprise					
Q9.6	L'accompagnement permet d'étendre le réseau relationnel de l'entrepreneur					
Q9.7	L'accompagnement aux entreprises de développer de bonnes pratiques comptables et d'être solvable					

Source : auteur

ANNEXE 6

REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE
(Union – Discipline – Travail)

Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche scientifique
---
Université Félix Houphouët Boigny

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

ETUDE DES FACTEURS DE SUCCES DU PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL EN CONTEXTE IVOIRIEN

Octobre 2016

QUESTIONNAIRE ACCOMPAGNE

Dans le cadre de notre recherche doctorale, nous faisons circuler ce questionnaire en vue de recueillir les informations concernant le processus d'accompagnement des porteurs et leurs projets en Côte d'Ivoire. La qualité et la précision de vos réponses nous permettrons d'avancer rapidement dans notre recherche et de réaliser un travail sérieux. Il n'y a ni mauvaise ni bonne réponse. Nous vous rassurons que votre cas sera noyé dans plusieurs autres cas. Vous remerciant d'avance, nous vous garantissons la stricte confidentialité. En cas de soucis, nous contacter au ***09432600 e-mail : sientionhon@yahoo.fr***

SECTION 1 : CARACTERISTIQUES DE L'ENTREPRISE				
N°	QUESTIONS	REPONSES ET CODES		SAUT
Q1.1	Veuillez indiquer le nom de votre entreprise	_____		
Q1.2	Activité principale	_____		
Q1.3	Secteur d'activité	A. Manufacture B. Construction C. Commerce de détail D. Commerce de gros E. Transport F. Services G. Restauration	|___| |___| |___| |___| |___| |___| |___|	

		H. Agriculture		
Q1.4	Régime juridique de l'entreprise	SARL…… 1 EURL…… 2 SA……. 3 Entreprise individuel…… 4	|___|	
Q1.5	Taille de l'entreprise (Nombre d'employés)	|___|___|___|___|		
Q1.6	Année de création de l'entreprise	|___|___|___|___|		
Q1.7	Age de l'entreprise (préciser l'unité : jours/mois/année)	|___|___|___|_____		
Q1.8	Capital de l'entreprise (en FCFA)	|___|___|___|___|___|___|___|___|		
Q1.9	Mode de financement du capital	A. Fonds propres B. Prêt bancaire C. Dons de connaissance D. Autres emprunts	|___| |___| |___| |___|	
Q1.10	Chiffre d'affaires annuel (en FCFA)	|___|___|___|___|___|___|___|___|		

SECTION 2 : CARACTERISTIQUES DE L'ENTREPRENEUR

N°	QUESTIONS	REPONSES ET CODES		SAUT
Q2.1	Nom et Prénoms de l'entrepreneur	_____		
Q2.2	Sexe	Masculin …… 1 Féminin ……..... 2	|___|	
Q2.3	Tranche d'âge	Moins de 18 ans…….. 1 18 – 35 ans……..... 2 36 – 64 ans……... 3 Plus de 64 ans ……. 4	|___|	
Q2.4	Situation matrimoniale	Célibataire……. 1 Union libre…… 2 Marié(e)…… 3 Divorcé(e)…… 4 Veuf(ve)……... 5	|___|	
Q2.5	Niveau d'instruction	Aucun niveau…… 0 Primaire/Secondaire……. 1 BAC……. 2 Licence……. 3 Maîtrise…….. 4 Master……... 5 DEA…….. 6 Doctorat…… 7 Autres (préciser)……... 8 _____	|___|	
Q2.6	Que faisiez-vous avant d'entreprendre ?	Profession Libérale……...…1 Ouvrier……..2 Cadre (Moyen/Supérieur)……...…….3 Employeur……...…....4 Retraité……...….….5 Personne au foyer / Personne sans activité……..6	|___|	
Q2.7	Ethnie	MANDE…….. 0 KROU……. 1 AKAN……. 2	|___|	

		GOUR……. 3		
Q2.8	Pourriez-vous nous dire, comment l'idée de projet d'entreprise vous est venue à l'esprit ?			
Q2.9	Vous aviez- dès le départ l'intention de créer une entreprise ou bien à la fin de vos études ?			
Q2.10	Quelles sont les principales motivations qui vous ont poussées à entreprendre ?			
Q2.11	Quels était votre appréciation de l'environnement institutionnel ? Idem sectoriel ?			
Q2.12	Aviez-vous les compétences nécessaires pour créer et gérer une entreprise avant d'être accompagné ?			
Q2.13	Aviez-vous des compétences en stratégie et en gestion avant d'être accompagné ?			
Q2.14	Aviez-vous les ressources technologiques nécessaires avant d'être accompagné ?			
Q2.15	Déteniez-vous les ressources humaines nécessaires avant d'être accompagné ?			
Q2.16	Déteniez-vous les ressources financières nécessaires avant d'être accompagné ?			
Q2.17	Pourriez-vous m'expliquez, comment avez-vous procédé pour démarrer votre entreprise ?			
Q2.18	Aviez-vous trouvé des clients au cours ou après la création effective de votre entreprise ?			
Q2.19	Comment aviez-vous fait pour assurer les premières commandes ?			
Q2.20	Quelles ont été vos principales difficultés ? Comment les aviez-vous surmontées ?			
Q2.21	Vous les aviez surmontées seul, avec l'aide de votre accompagnant, un ami, un parent ou autres ? Indiquer			

SECTION 3 : ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL				
N°	**QUESTIONS**	**REPONSES ET CODES**		**SAUT**
Q3.3	Durée de l'accompagnement (Veuillez préciser l'unité : jours/mois/année)	|___||___||___| _____		
Q3.4	Sexe de l'accompagnateur	Masculin …….…… 1 Féminin ……..... 2	|___|	
Q3.5	Domaine d'expertise de l'accompagnateur	A. Ingénierie financière B. Création d'entreprise C. Marketing D. Logistique d'entreprise E. Gestion F. Autres (préciser) _____	|___| |___| |___| |___| |___| |___|	
Q3.6	Type de projet	_____		
Q3.6	Résultat de l'accompagnement	Succès total…….……... 1 Succès partiel ……..... 2 Echec ……. 3	|___|	
Q3.7	A qui imputez – vous le résultat de l'accompagnement ?	A. Vous – même …… 1 B. Accompagnant …….. 2 C. Structure d'accompagnement…… 3 D. Autres (préciser) …… 4 _____	|___| |___| |___| |___|	

SECTION 4 : CRITERES D'EVALUATION DE L'ACCOMPAGNEMENT	
N°	**QUESTION**
Q4	Quels sont vos critères d'évaluation de l'accompagnement entrepreneurial ?

SECTION 5 : QUALITES DE L'ACCOMPAGNE	
N°	**QUESTION**

Q5	Quels sont vos qualités qui ont sans aucun doute contribué au succès de votre expérience avec la structure d'accompagnement ? Idem défaut (à l'échec)?

SECTION 6 : QUALITES DE L'ACCOMPAGNANT	
N°	**QUESTION**
Q6	Quels sont les qualités (ou défauts) de votre accompagnant qui ont sans aucun doute contribué au succès de votre expérience avec la structure d'accompagnement ? Idem (défaut), ?

SECTION 7 : EXPERIENCE AVEC STRCUTURE	
N°	**QUESTION**
Q7.1	Pourriez-vous m'expliquer le déroulement de l'accompagnement au sein de la structure ? Diriez-vous que vous avez eu une belle expérience avec cette structure?
Q7.2	Quelle est votre appréciation de l'efficacité de la structure en termes d'accompagnement ?

SECTION 8 : CONDITIONS D'ACCOMPAGNEMENT	
N°	**QUESTION**
Q8	Quels sont les conditions qui ont favorisé le succès (ou l'échec) de votre accompagnement ? (Environnement économique, social, facilités administratives, etc) Parlez-nous des différents accords conclus avec l'accompagnant avant le démarrage du processus d'accompagnement Parlez-nous de votre comportement (face aux difficultés notamment) durant tout le processus d'accompagnement et de son impact sur le résultat de l'accompagnement

SECTION 9 : PERCEPTIONS DU SUCCES DE L'ACCOMPAGNEMENT *(1-Pas du tout d'accord ; 2-Pas d'accord ; 3-Neutre ; 4-D'accord ; 5-Tout à fait d'accord)*						
N°	**ITEMS**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Q9.1	Les solutions proposées lors de l'accompagnement m'ont permis de résoudre les problèmes rencontrés					
Q9.2	L'accompagnement a abouti à la création effective de l'entreprise					
Q9.3	Mon entreprise a survécu après le programme d'accompagnement					
Q9.4	Je suis satisfait des solutions proposées pendant l'accompagnement					
Q9.5	L'accompagnement m'a donné les outils nécessaires pour bien diriger mon entreprise					
Q9.6	Mon réseau relationnel s'est étendu lors de l'accompagnement					
Q9.7	L'accompagnement a permis à mon entreprise de développer de bonnes pratiques comptables et d'être solvable					
Q9.8	J'ai trouvé mon formateur aimable					

Source : auteur

TABLE DES MATIERES

Dédicace III
Remerciements IV
SIGLES ET ABREVIATIONS V
Résumé VI
Abstract VI
LISTE DES TABLEAUX VII
LISTE DES FIGURES VIII
LISTE DES EXTRAITS D'ENTRETIEN DES ACCOMPAGNES IX
LISTE DES EXTRAITS D'ENTRETIEN DES ACCOMPAGNANTS XII
LISTE DES EXTRAITS D'ENTRETIEN DES RESPONSABLES DE PROGRAMME XIII
INTRODUCTION GENERALE 1
1- Le développement des recherches sur l'appui à la création d'entreprise 8
1-1-Le positionnement des recherches sur l'appui à l'entrepreneuriat 9
1-2- Les recherches sur l'accompagnement entrepreneurial 10
2- La construction de l'objet de recherche 10
2-1- Le contexte de la recherche 11
2-2- L'objet de la recherche 12
3- L'architecture générale de la thèse 14
PARTIE 1 : L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL : Approches théoriques et la méthodologie 16
CHAPITRE1 : DE L'EVOUTION DES RECHERCHES AU PROCESSUS, MODELES ET MODES D'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL 17
SECTION1 : APPROCHES ENTREPRENEURIALES 17
1-1-1- Multitude d'approches pour cerner le phénomène entrepreneurial 18
1-1-1-1- Approche par les faits 18
1-1-1-2- Approche par les traits 19
1-1-1-3- Approche par le processus 19
1-1-1-4- Approche par la situation 20
1-1-1-5- Les perceptions entrepreneuriales 22
1-1-1-6- Les compétences entrepreneuriales 25
1-1-1-7- Le rôle de l'entrepreneur 29
1-1-1-8- Apport des recherches empiriques sur l'évènement entrepreneurial 30
1-1-1-8-1- L'influence des facteurs socioéconomiques 31
1-1-1-8-2- L'influence de la personne de l'entrepreneur 31
1-1-1-8-3- L'influence situationnelle 32

1-1-2- Processus entrepreneurial 34
1-1-2-1- La contribution de Bruyat : Configuration Stratégique Instantanée Perçue (CSIP) 34
1-1-2-2- Dimension entrepreneuriale 35
1-1-2-2-1- Dimension cognitive 35
1-1-2-2-3- Dimension structurale 37
1-1-2-2-3- Dimension praxéologique 38
SECTION 2 : LE PROCESSS D'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL 39
1-2-1- Notion d'appui à l'entrepreneuriat 39
1-2-1-1- Le concept d'appui entrepreneurial 40
1-2-1-1-1- Les mécanismes et outils d'aide à l'entrepreneuriat 41
1-2-1-1-1-1- La sensibilisation 42
1-2-1-1-1-2- L'accueil et information 42
1-2-1-1-1-3- La formation 43
1-2-1-1-1-4- L'incubation 43
1-2-1-1-1-5- Le financement 44
1-2-1-1-1-6- L'implantation 44
1-2-1-1-1-7- L'accompagnement 45
1-2-1-2- Notion de l'accompagnement entrepreneurial 45
1-2-1-2-1- Le concept « accompagner » 46
1-2-1-2- Notion d'accompagnement entrepreneurial 49
1-2-1-2-2- La littérature sur l'accompagnement entrepreneurial 53
1-2-2- Modèles et modes du processus d'accompagnement entrepreneurial 56
1-2-2-1- Mise en évidence du processus d'accompagnement entrepreneurial 56
1-2-2-1-1- Phase du projet 57
1-2-2-1-1-1- L'idée du projet 57
1-2-2-1-1-2- Emergence de l'idée 57
1-2-2-1-1-3- Le démarrage 58
1-2-2-1-1-4- La post-création 59
1-2-2-1-2- Phase de l'accompagnement 60
1-2-2-1-2-1- L'accueil 60
1-2-2-1-2-2- L'aide au lancement du projet 60
1-2-2-1-2-3- Le suivi post-création 61
1-2-2-1-2- Le type de projet 61
1-2-2-1-3- Le type de porteur de projet 61
1-2-2-1-4- Les intervenants dans l'accompagnement 62

1-2-2- Les modèles et modes d'accompagnement entrepreneurial 63
1-2-1-1- Les modèles d'accompagnement entrepreneurial 64
1-2-2-1-1- Modèle 1 : Accompagnement complet 64
1-2-2-1-2- Modèle 2 : Accompagnement de projet 64
1-2-2-1-3- Modèle 3 : Accompagnement de projet spécialisé d'entreprise 65
2-2-2-1-4- Modèle 4 : Accompagnement d'entreprise 66
1-2-2-1-5- Modèle 5: Accompagnement par la sensibilisation 66
1-2-2-1-6- Modèle 6 : Accompagnement post-création 67
1-2-2-2-2- Les modes d'accompagnement entrepreneurial 67
1-2-2-2-1- Accompagnement standard 67
1-2-2-2-2- Accompagnement individualisé 68
1-2-2-2-3- Accompagnement par les pairs 69
CHAPITRE 2 : DES CARACTÉRISTIQUES DÉTERMINANTES DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL A LA METHODLOGIE DE LA RECHERCHE 71
SECTION 1 : CARACTÉRISTIQUES DÉTERMINANTES DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL 71
2-1-1- Théories et l'accompagnement entrepreneurial 71
2-1-1-1- L'approche effectuale 71
2-1-1-1-1- Principes effectuales 72
2-1-1-1-2 Les hypothèses effectuales 73
2-1-1-3- L'approche effectuale dans le processus d'accompagnement entrepreneurial 74
2-1-1-4- Théorie de la convention 76
2-1-2-3- Fondement conventionnaliste 77
2-1-1-2-3-1- Les hypothèses de base de la théorie de convention 77
2-1-1-2-4- Convention dans le processus d'accompagnement entrepreneurial 78
2-1-1-2-1- Le rôle de la convention 79
2-1-1-3- Approche néo-institutionnelle 79
2-1-1-4-1- Fondements néo-institutionnels 80
2-1-1-4-2- L'approche néo-institutionnelle dans l'accompagnement entrepreneurial 80
2-1-2- Recherches antérieures sur les facteurs de succès du processus d'accompagnement et propositions de recherche 81
2-1-2-1- La structure d'accompagnement 83
2-1-2-2- Les caractéristiques de l'accompagnant 83
2-1-2-3- Les caractéristiques de l'accompagné 85
2-1-2-4- La relation accompagnant/accompagné 86
2-1-2-5- Les conditions de l'accompagnement 87

2-2-5- Perception du succès du processus d'accompagnement entrepreneurial 87
2-1-2-2- La quadrilogie du succès 89
2-1-2-2-1- Un processus « efficace » 90
2-1-2-2-2- Un processus « efficient » 90
2-1-2-2-3- Un processus « affectif » 90
2-1-2-2-4- Un processus « effectif » 91
SECTION 2 : LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE 92
2-2-1- : Stratégie de la recherche qualitative 92
2-2-1-1- La démarche scientifique adoptée 93
2-2-1-1- Les objectifs de l'étude qualitative au sein des structures d'accompagnement 98
2-2-1-2-1- La description et la mise en évidence des étapes pertinentes du processus d'accompagnement 99
2-2-1-2-2- Le choix des entretiens auprès des responsables de structure, des accompagnants et des accompagnés 99
2-2-1-2-3- L'évaluation du processus d'accompagnement entrepreneurial 99
2-2-1-2- Le choix des secteurs d'activité 100
2-2-1-3-1- La motivation du choix du contexte ivoirien 100
2-2-1-3-2- La motivation du rejet de l'étude d'un seul secteur 100
2-2-1-3-3- Une étude qualitative multi-sites par entretien 101
2-2-1-3- La motivation du choix d'une approche qualitative 101
2-2-1-4- La motivation du choix de l'étude multi-sites 101
2-2-1-5- Une étude par entretien auprès des acteurs directs 102
2-2-1-6- La démarche d'accès au terrain et la sélection des cas 103
2-2-1-7-1- La familiarisation préalable avec le milieu de l'accompagnement 104
2-2-1-7-2- Les critères de choix et le nombre de cas sélectionné 104
2-2-1-7-2-1- Les critères de choix 104
2-2-1-7-2-2- Les cas sélectionnés 107
2-2-2- Collecte et analyse des données 108
2-2-2-1- La collecte des données 108
2-2-2-1-1- La construction des guides d'entretien 109
2-2-2-1-1- 1- La construction du guide d'entretien des accompagnés 109
2-2-2-1-1-2- La construction du guide d'entretien des accompagnants 112
2-2-2-1-1-3- La construction du guide d'entretien du responsable de la structure 113
2-2-2-1-2- Le déroulement des entretiens 114
2-2-2-1-2-1- L'enregistrement audio 115

2-2-2-1-2-2- Lieu de la collecte des données 116
2-2-2-1-2-3- Outils de collecte de données 116
2-2-2- Le traitement des données qualitatives 116
2-2-2-1- La transcription des données 116
2-2-2-2- Le codage des données qualitatives 117
2-2-2-2-1- Le choix d'une pré-structuration faible des catégories 119
2-2-2-2-1-1- La catégorie mère des accompagnés 119
2-2-2-2-1-1- La catégorie mère des accompagnants 120
2-2-2-2-1-3- La catégorie mère des responsables programme 121
2-2-2-2-1-4- Le choix d'une stratégie de codage bottoum/up 122
2-2-2-2-3- La rédaction de communication « mémos » 124
2-2-2-2-4- La triangulation 124
2-2-2-2-5- Le choix d'une analyse qualitative à l'aide d'un logiciel 125
Conclusion partie 1 126
PARTIE 2 : DETERMINANTS DU SUCCES DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL : Cas de la Côte d'Ivoire 128
CHAPITRE 3 : DES GRANDES CARACTERISTIQUES DES INTERVIEEWES A LA DESCRIPTION DU PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL 129
SECTION1 : GRANDES CARACTERISTIQUES DES INTERVIEWES 129
3-1-1- Traits particuliers des accompagnés 129
3-1-1-1- Source d'idée de projet 129
3-1-1-2-Les motivations des accompagnés 136
3-1-1-2-1- Les facteurs « pull » 136
3-1-1-2-2 Les facteurs « push » 140
3-1-1-2- Types de difficultés 142
3-1-1-2- L'évolution des motivations chez les accompagnés 145
3-1-1-4- Démarche entrepreneuriale 147
3-1-2- Traits particuliers des accompagnants et des responsables de programme 152
3-1-2-1- Traits particuliers des accompagnants 152
3-1-2-1-1- Motivation des accompagnants 152
3-1-2-2- Résultat sur les motivations des accompagnants 155
3-1-2-3- L'évolution de la motivation des accompagnants 155
3-1-3- Les caractéristiques des responsables de programme d'accompagnement 157
3-2-3-1- Motivations des responsables de programmes d'accompagnement 157
SECTION 2 : PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL DANS LA PRATIQUE 158
3-2-1- Description du processus d'accompagnement mis en œuvre par les structures 158

3-2-1-1-1- Le profil des structures d'accompagnement 158
4-2-1-1-2- Processus d'accompagnement des porteurs d'idées d'entreprise 166
3-2-1-1-2- La phase d'avant accompagnement 168
3-2-1-1-2-1- L'appel à candidature 168
3-2-1-1-2-2- La sélection des candidats 168
3-2-1-1-2-2- La sensibilisation 168
3-2-1-1-2- Phase de l'accompagnement proprement dit 169
3-2-1-1-2-1- Renforcement de capacité 169
3-2-1-1-2-2- Assistance à la rédaction de plan d'affaires 170
3-2-1-1-2-3- Recherche de financement 170
3-2-1-1-2-4- Démarrage de l'entreprise 170
3-2-1-1-3- Le suivi post-création 171
3-2-1-2- Modes d'accompagnement 172
3-2-1-2-1- Accompagnement standard 172
3-2-1-2-2- Accompagnement par les pairs 172
3-2-1-2-3- Accompagnement à « la carte » ou personnalisé 173
3-2-1- Perception du succès du processus d'accompagnement chez les interviewés 174
3-2-2-1- La perception du succès du processus d'accompagnement chez les accompagnés 174
3-2-2-2- La perception du succès du processus d'accompagnement chez les accompagnants 178
3-2-2-3- La perception du succès du processus d'accompagnement chez les responsables de programme 180
3-2-2-4- Résultat sur la perception du succès du processus d'accompagnement 181
CHAPITRE 4 : DES GRANDS TRAITS DU PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL AUX IMPLICATIONS MANAGERIALES 185
SECTION 1 : ELEMENTS DETERMINANTS DU SUCCES DU PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL 185
4-1-1- Eléments externes 185
4-1-1-1- Le rôle de l'environnement dans le succès processus d'accompagnement 185
4-1-1-2- L'influence de la famille, des amis et des proches sur la survie de l'entreprise 185
4-1-2- Eléments internes 190
4-1-2-1- La motivation de l'accompagné 190
4-1-2-2- La personnalité de l'accompagné comme facteur de succès du processus d'accompagnement 192
4-1-2-2-2- Les caractéristiques de l'accompagnant 201
4-1-2-2-1- Les motivations de l'accompagnant 201

4-1-2-2-2- La personnalité de l'accompagnant comme facteur de succès 202
4-1-2-2-2-2- Qualités de l'accompagnateur comme facteur de succès 203
4-1-2-2-2-3-L'attitude effectuale de l'accompagnateur comme facteur de succès ...204
4-1-2-2-3- La relation accompagné-accompagnant.....205
4-1-2-2-3-5- La structure d'accompagnement.....207
4-1-2-2-4-Les conditions d'accompagnement.....208
4-1-2-2-5- Autres responsabilités de la structure d'accompagnement 210
SECTION 2 : DISCUSSION ET IMPLICATIONS DE LA RECHERCHE.....214
4-2-1- Discussion des résultats sur les facteurs de succès du processus d'accompagnement entrepreneurial et implications 214
Les apports théoriques 220
Les apports méthodologiques.....223
Les apports managériaux.....224
CONCLUSION GENERALE 228
Les limites de la recherche 229
Les limites méthodologiques 230
Les limites conceptuelles 230
Les voies de recherches futures 230
Les voies de recherches prolongeant notre étude 231
La réplication de l'étude auprès d'autres acteurs 231
Une étude quantitative très large pour tester la performance de l'accompagnement entrepreneurial en Côte d'Ivoire 231
Les voies de recherches complémentaires à notre étude 231
BIBLIOGRAPHIE 232
ANNEXE 1.....249
ANNEXE 2.....251
ANNEXE 4.....256
ANNEXE 5.....259
ANNEXE 6.....262