

## **Proximité affective perçue dans l'accompagnement entrepreneurial : cas des petites entreprises en Côte d'Ivoire**

### **Perceived emotional proximity in entrepreneurial support: case of small businesses in Ivory Coast**

**KOUADJO Kokora**

Enseignant chercheur

Institut National Polytechnique Félix Houphouët-Boigny (INP-HB), Yamoussoukro

Laboratoire Droit, Economie et Gestion (LADEG)

Côte d'Ivoire

**kokora.kouadjo@inphb.ci**

**YAO Akissi Sandrine**

Enseignant Chercheur

Université Virtuelle de Côte d'Ivoire (UVCI), Abidjan

Unité de Recherche et d'Expertise Numérique (UREN)

Côte d'Ivoire

**Akissi22.yao@uvci.edu.ci**

**Date de soumission :** 28/09/2023

**Date d'acceptation :** 03/11/2023

**Pour citer cet article :**

KOUADJO K. & YAO A. S. (2023) «Proximité affective perçue dans l'accompagnement entrepreneurial : cas des petites entreprises en Côte d'Ivoire», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 4 » pp : 1078 – 1103

## Résumé

Dans la littérature sur l'accompagnement entrepreneurial très peu de travaux ont été abordé sur la relation accompagnant/accompagné en Afrique et encore moins en Côte d'Ivoire. Cette recherche ambitionne d'identifier les facteurs déterminants de la proximité affective perçue par l'accompagné dans sa relation avec l'accompagnant. Dans cette optique, nous avons effectué une étude qualitative. En cela, nous avons conduit des entretiens semi-directifs auprès de dix-sept (17) personnes dont trois (3) accompagnants et quatorze (14) accompagnés. L'analyse du contenu des données de la recherche nous a permis de mettre en évidence plusieurs facteurs de proximité affective. Ce sont les appels téléphoniques, les visites régulières, la personnalité, la disponibilité et l'expérience de l'accompagnant, les actes de solidarité et le respect des consignes de l'accompagnés. De ces résultats, nous pouvons en déduire que la prise en compte des liens affectifs pourrait être une solution à la problématique sur l'accompagnement entrepreneurial, tant pour les responsables de structures d'accompagnement, pour les accompagnants que pour les dirigeants de petites entreprises accompagnées.

**Mots clés :** Entrepreneuriat ; liens affectifs ; PME ; Côte d'Ivoire ; accompagnement.

## Abstract

In the literature on entrepreneurial support, very little work has been done on the accompanying relationship in Africa, and even less in Côte d'Ivoire. This research aims to identify the determining factors of the emotional closeness perceived by the person being cared for in their relationship with the carer. With this in mind, we conducted a qualitative study. To this end, we conducted semi-structured interviews with seventeen (17) people, including three (3) accompanying persons and fourteen (14) accompanied people. The content analysis of the research data allowed us to highlight several factors of affective closeness. These are telephone calls, regular visits, the personality, availability and experience of the person accompanying them, acts of solidarity and respect for the instructions of the person being accompanied. From these results, we can deduce that taking into account emotional ties could be a solution to the problem of entrepreneurial support, both for those responsible for support structures, for the supporters and for the managers of small businesses supported.

**Keywords:** Entrepreneurship ; emotional ties ; SMEs ; Côte d'Ivoire; support.

## Introduction

Les PME participent jusqu' à 60% dans la formation du PIB des pays développés, leur importance dans les économies modernes n'est plus à prouver (Gailly, 2013, cité par Samaké S. 2023). Particulièrement en Côte d'Ivoire, elle contribue à 20% au PIB et à la création de 23% des emplois modernes<sup>1</sup>. Conscient de ce rôle prédominant de la petite entreprise, pour relancer son économie après une décennie de crise militaro-civile, l'Etat de Côte d'Ivoire a créé plusieurs structures en vue de favoriser la création d'entreprise mais surtout d'assurer leur accompagnement et garantir leur pérennité. Le nombre croissant des programmes de promotion de l'entrepreneuriat combiné à la floraison des pratiques de l'accompagnement constitue actuellement un important levier de la survie à long terme des PME (Bikoah R. et al., 2022). En effet, Les structures d'accompagnement jouent un rôle décisif dans le développement de comportements favorisant l'initiative entrepreneuriale (Gueye. B & Diallo, A.M.D.C., 2023). De plus, les entreprises accompagnées survivent plus que celles non accompagnées, après leur démarrage (Chrisman & Mc Mullan, 2004) et l'accompagnement favorise le succès entrepreneurial (Fayolle et al., 2010).

Nonobstant ces facteurs de succès de l'accompagnement entrepreneurial, force est de constater que beaucoup d'entreprises ivoiriennes créées disparaissent avant même leur 5<sup>ième</sup> voire même leur 3<sup>ième</sup> anniversaire (Anassé, 2013). Mais pourquoi cette disparition hâtive de ces entreprises ? Selon Audet et al., (2006 cité par Soro, 2021), le problème des facteurs déterminants du succès de l'accompagnement des porteurs de projets demeure une préoccupation majeure et soulève la question de la relation accompagnant/accompagné, car beaucoup plus complexe (Soro, 2021). Et cela nécessite un contrat moral tout de même flexible qui donne l'occasion aux deux acteurs de régir et construire leur relation (Meddeb & Lakhal, 2014). De plus cette énigme reste très peu abordée en Afrique encore moins en Côte d'Ivoire. L'accompagnement, demeure actuellement largement sous-estimé et mal exploité malgré l'importance qu'on lui reconnaît dans le processus de création et développement de l'entreprise (Kazadi N F et al ., 2023). Et à notre connaissance, rares sont les recherches qui se sont intéressées au lien que ressent l'accompagné envers l'accompagnant. Or, l'entrepreneur est un acteur capital dans l'accompagnement entrepreneurial (Chabaud et al., 2010 ; Mione, 2006), la dimension affective est un indicateur clé d'appréciation de l'appui des équipes chargés de l'accompagnement.

---

<sup>1</sup> Plan National de Développement 2016-2022

Dans cette optique, nous tenterons de répondre à cette interrogation : **quels sont les facteurs déterminants de la proximité affective perçue de la relation accompagnant/accompagné des porteurs de projets ?**

De ce fait, l'objectif de cette recherche est d'identifier les facteurs déterminants de la proximité affective perçue par l'accompagné dans la relation accompagnant/accompagné. Pour y arriver nous opterons pour une approche qualitative. Les données collectées à partir des entretiens semi-directifs menés auprès de porteurs de projet et de leurs accompagnants seront analysées selon la technique du contenu thématique. Le présent article s'articule autour de quatre points, le cadre théorique, la méthodologie de la recherche, les résultats et leur discussion.

## 1. Cadre théorique de la recherche

Tout au long de ce cadre théorique, nous tenterons d'abord de définir l'Accompagnement Entrepreneurial (AE), par la suite nous présenterons les modes, modèles et pratiques d'accompagnement avant de préciser l'assise théorique de cette recherche et ce que nous entendons par proximité affective.

### 1.1. Essai de définition de l'AE

L'AE est multiforme. En effet, « *il n'existe pas un mais des accompagnements* » (Messeghem et al., 2013 : 3). Siegel (2006) révèle que l'AE est un phénomène complexe, un terme qui souffre parfois d'opacité. Vaguen, Barès et al., (2007) parlent eux de flou sémantique et Berger-Douce (2006) quant à lui, de concept à plusieurs visages. D'ailleurs El Agy (2018) rappelle que la recension des écrits portant sur l'AE met en évidence la diversité de ces concepts, et l'absence de définition claire et largement partagée.

Dokou (2001) définit l'accompagnement comme un regroupement de pratiques qui contribue à pallier les carences stratégiques des PME. Il le décrit comme un processus d'aide à la création et de conseil sur le management stratégique qu'il considère comme le leitmotiv de l'AE. Pour Valeau (2006:2), l'accompagnement est « *un dispositif qui vise, suivant le cas, à communiquer aux entrepreneurs des informations relatives à l'environnement institutionnel et économique de l'entreprise, à leur transférer des compétences techniques telles que la gestion de trésorerie, à les aider à murir leur projet, voir, à leur insuffler un esprit plus entreprenant* ». Cuzin & Fayolle (2004) présentent l'accompagnement comme un acte d'appui à l'éclosion de nouvelles entreprises, conçue sur des rapports de long terme, entretenus par un promoteur et une autre

personne extérieur à sa nouvelle affaire. Dans ces rapports, le promoteur exécutera diverses tâches et parviendra à obtenir les ressources aptitudes essentielles à la matérialisation de son idée. Pluchart (2012), appréhende l'AE comme un ensemble d'éléments susceptibles d'apporter à l'entrepreneur les diverses ressources (financières, matérielles et immatérielles) nécessaires au fonctionnement et à la vitalité de son entreprise. A en croire Paul (2002), l'AE recouvre une diversité de pratiques ayant des finalités spécifiques, lesquelles, mises ensemble, concourent à augmenter les chances de succès de jeunes entreprises. Pour Borges et al., (2005) et Sammut (2003), l'accompagnement permet aux porteurs de projets d'obtenir des renseignements capitales et de se procurer les connaissances permettant de mûrir leurs projets et de les réaliser. L'accompagnement leur garantit un soutien considérable grâce à des conseils, des formations et techniques transmises (Messeghem et al., 2010). Il leur donne aisément accès au capital financier, au capital humain et au capital social (Gase & Tremblay, 2007), et plus particulièrement à la ressource légitimité et crédibilité (Chabaud et al., 2005 ; Cullière, 2003) et à une meilleure réputation (Studdard, 2006). L'accompagnement permet aux entrepreneurs de préciser leurs besoins d'accompagnement (Bayd et al., 2010) et développer chez eux des compétences managériales, techno-fonctionnelles et entrepreneuriales (Audet et al., 2004 ; Carrier & Temblay, 2007) afin de les rendre plus autonomes dans et avec leurs projets entrepreneuriaux (Bayad et al., 2010 ; Cuzin & Fayolle, 2004 ; Sammut, 2003).

De ce qui précède, en nous appuyant sur Cuzin & Fayolle (2004) et Pluchart (2012), nous proposons de définir l'AE comme l'ensemble des pratiques réalisées, dans la durée, par un accompagnant en faveur d'un accompagné, en vue de lui apporter toutes les ressources financières, matérielles et immatérielles nécessaires pour le succès de son projet entrepreneurial. Nous distinguons une diversité de modes et de modèles d'AE.

## **1.2. Les modes et modèles d'AE**

L'AE a transité des modes standards aux modes individualisés pour aboutir finalement aux modes collectifs. L'accompagnement standard concerne n'importe quel promoteur sans tenir compte de leurs motivations et attentes ou de leur histoire. Il est supposé ici qu'au début de leur projet, tous les promoteurs ont des besoins identiques. Ainsi, à ce stade l'accompagnement va consister à aider les entrepreneurs à trouver des issues heureuses à tous les obstacles à la matérialisation de leur idée d'entreprise. Il peut s'agir de formation, de sensibilisation, d'appui financier et de réseaux de conseil (Soro, 2018). Cette forme d'accompagnement qui ne privilégie pas la personnalité du créateur encore moins le fait que le projet peut être singulier,

est fortement contesté non seulement pour sa forme « standard » (Hélène, 2013), mais aussi pour l'absence d'une réelle adhésion des acteurs, leur contre-performance, et le manque d'implication des promoteurs dès la création de l'entreprise (Legr-Jarniou, 2005).

Depuis quelques années, de récentes configurations d'appui spécifiques ont été inventées. Celles-ci ambitionnent de mieux satisfaire aux exigences des projets mais surtout d'intégrer les avis des promoteurs en mettant en avant le rôle prépondérant de l'accompagnant et de l'accompagnement individualisé. Meddeb & Lakhal (2014), parlent quant à eux d'accompagnement à la carte. Ce sont ces formes d'accompagnement qui ne font pas fi de la pluralité des profils des promoteurs, de leurs désirs et exigences en accompagnement et de leur culture entrepreneuriale. Elles offrent des services d'accompagnement personnalisés et accordent une attention particulière à l'entrepreneur qu'au projet. Cette démarche d'AE se transforme en une relation interpersonnelle entre l'accompagnant et l'accompagné qui se bonifie avec le temps. Selon Leger-Jarniou (2005), cette forme d'accompagnement renforce l'efficacité des structures d'accompagnement, cependant elle a l'inconvénient de faire apparaître l'accompagnant comme un expert capable de solutionner toutes les énigmes. Ainsi, de plus en plus la démarche d'accompagnement tend vers un couple apprentissage individuel et apprentissage collectif. Sous cette forme, les promoteurs sont rassemblés en une organisation au sein de laquelle se multiplient des échanges de connaissances favorisés par de fréquentes interactions et stimulés par le cadre environnemental physique et social (Fabbri & Charue-Duboc, 2013).

Outre ces modes d'AE, nous relevons aussi une pluralité de modèles d'accompagnement jalonnant les grandes étapes de la vie du projet d'entreprise (Hélène, 2013).

En effet, l'accompagnement peut débuter par la sensibilisation. Dans ce cas les intervenants jouant le rôle d'intermédiaires, aspirent à susciter le goût à l'entrepreneuriat, à identifier d'éventuels promoteurs disposant de projets novateurs et les diriger vers des structures dédiées à l'AE. L'accompagnement peut aussi concerner les personnes dépourvues d'idées d'entreprise. L'intervention de la structure d'accompagnement va d'abord consister à stimuler ces personnes à en trouver.

Certaines structures d'accompagnement ne s'intéressent qu'aux promoteurs ayant déjà une idée d'entreprise. Dans ce cas, leurs rôles est d'aider le porteur d'idée d'entreprise à rédiger le plan d'affaires, à faire l'étude de faisabilité et à démarrer effectivement le projet d'entreprise. La structure peut l'assister pendant la phase de démarrage et stopper son intervention dès que l'entreprise est créée (accompagnement de projet) ou même poursuivre son accompagnement

jusqu'à ce qu'elle acquiert un meilleur avantage concurrentiel (accompagnement d'entreprise). Toutefois, lorsque la structure d'accompagnement décèle une évidente inadéquation entre les compétences, les visées du promoteur et l'idée d'entreprise, elle peut épauler l'accompagné à repenser son idée. Quelques fois des structures généralement incubateurs (Hackets & Dilts, 2004) ayant pour mission d'identifier les idées d'entreprise et de les matérialiser en entreprises viables, interviennent tout au long des différentes phases du projet (accompagnement complet). Les entreprises qui bénéficient de ce mode d'accompagnement sortent de ce processus lorsqu'elles acquièrent une bonne part de marché ou s'estiment parfaitement autonomes. L'accompagnement peut commencer ou se poursuivre après le démarrage effectif de l'entreprise. Il s'agit dans ce cas d'un accompagnement post-crédation. Le but poursuivi est de favoriser la croissance de l'entreprise en lui permettant de surmonter les difficultés majeures rencontrées en chemin. Ce modèle d'accompagnement retiendra notre attention au long de ce travail. Les modes et modèles d'AE ayant été précisés voyons à présent quelques pratiques d'AE.

### **1.3. Les pratiques d'AE**

En Afrique subsaharienne l'AE reste particulier, les structures d'accompagnement sont insuffisantes ainsi que la qualité de l'accompagnement (Kamdem, 2011). Par contre en occident, la démultiplication des structures formelles d'AE fait qu'il existe une grande variété de dispositifs d'accompagnement (Richomme-Huet & Andria, 2013) qui se font concurrence (Bruneel et al., 2012 ; Pauwels et al., 2015). Parmi ces pratiques, les plus en vue sont le coaching entrepreneurial, le mentorat entrepreneurial, le tutorat entrepreneurial et l'implantation. Le coaching entrepreneurial met en lien deux personnes : un coaché et un coach. L'objectif du coach est de développer chez le coaché toutes les aptitudes nécessaires lui permettant d'avoir une réelle maîtrise de toutes les situations même les plus imprévisibles. Selon Vernazobres (2009), le coaching est présenté comme une succession d'actes qui permet au coaché d'acquérir diverses connaissances au cours du déploiement de la relation, seul ou en groupe, à leur boulot et en lien avec toutes les forces internes et externes ainsi que les facteurs physiques et comportementaux pouvant impacter l'organisation.

St-Jean & Jacquemin (2012) définissent le mentor comme un homme ayant de réelles dispositions et étant capable d'influencer un autre moins âgé, prend affectueusement soin de lui, en lui prodiguant des conseils et lui apportant son appui. Le mentorat est donc un rapport d'appui entre un « mentoré » un nouveau promoteur, et un « mentor » un autre homme rompu

aux affaires. Paul (2004) attribue douze fonctions au mentor : accueillir, guider ; enseigner, entraîner, répondre de, favoriser, être le modèle, présenter des défis, conseiller, donner du feedback, soutenir, sécuriser. Selon Paul (2004), le mentorat suit des étapes et commence d'abord par un début, période au cours de laquelle s'établit un rapprochement mutuel entre les deux acteurs qui les oblige à s'impliquer dans la relation. Ensuite, un déroulement caractérisé par une modification harmonieuse des postures. A cette étape, le « mentoré » essaie d'imiter son « mentor ». Enfin, le dénouement, ultime étape du processus de mentorat où le mentor tente de fausser compagnie au « mentoré », à l'avenir, il faudra qu'il se prenne en charge, donc être autonome.

Le tutorat entrepreneurial est un modèle de soutien qui a une double visée, une technique et une autre sociale. En effet, Paul (2003), considère le tuteur comme un maître d'apprentissage à qui il attribue deux charges : le transfert d'un savoir-faire et des valeurs de la vie en société.

L'implantation est une pratique d'AE qui consiste à héberger des promoteurs et des firmes en création dans un espace économique particulier. Cette pratique existe sous deux formes. La première forme consiste à héberger les entreprises accompagnées dans une structure d'appui comme les pépinières d'entreprises, les incubateurs d'entreprises et les hôtels d'entreprises. La finalité de cet outil est de soutenir les élans de création d'entreprises en donnant aux nouveaux promoteurs divers biens et services essentiels tels que le secrétariat, l'accès à l'information, les moyens informatiques, les moyens administratifs. Il leur est ainsi permis de créer et de démarrer à moindre coût leurs nouvelles entreprises et aussi d'intégrer des réseaux d'affaires. La deuxième forme est l'implantation dans des zones particulières de soutien comme les zones franches, les zones d'encouragement, les pôles technologiques ou les technopoles (Masmoudi, 2007), les clusters et les pôles de compétitivité. Cette pratique découle de la stratégie de soutien à l'entrepreneuriat des gouvernants et se matérialise par des offres de prérogatives fiscales et douanières uniques à tous les promoteurs installés dans ces lieux. Nous pouvons inscrire dans ce registre les espaces de travail collaboratif tel que les coworking, Hubs innovants, FabLabs et Livinglabs.

#### **1.4. L'AE à la lumière du principe de non séparabilité**

L'AE est une relation d'aide qui fait appel à la notion de compétence. En effet, à en croire Ondoua (2019), la majorité des théories convoquées par les auteurs pour traiter cette question repose sur l'approche par les compétences et principalement les théories cognitives, et les

débats théoriques qui s'en sont suivis s'accordent sur le fait que les compétences de l'accompagnant sont une garantie pour la réussite de l'AE.

Katz (1974, cité par Ondoua, 2019) décompose la compétence en savoir, savoir-faire et savoir-être. Les savoirs se réfèrent à la maîtrise des connaissances dans un domaine spécifique. Les savoirs faire indiquent la capacité de l'accompagnant à transférer les connaissances à l'accompagné. Enfin, les savoirs être dépendent des caractéristiques profondes de l'individu et se scinde selon Goleman (2006) en conscience sociale (empathie, ouverture d'esprit, implication) et en habilité sociale (qualités relationnelles, respect, soutien psychologique, attitude pédagogique).

Bayad et al., (2010) remarquent pour leur part, l'apparition de nouveaux rôles et de nouvelles figures de l'accompagnement, nécessitant une relecture au travers des théories de l'action. Ils fondent leur observation sur Hatchuel (2001) qui rappelle que la distinction entre théorie économique et théorie sociologique s'organise en opposant deux opérateurs distincts de conception de l'action, respectivement les « savoirs » ou les « relations ». Chaque vision ne se définit que par un seul opérateur de conception de l'action : la pensée économique envisage l'action comme l'exercice d'un savoir privé et les traditions sociologiques perçoivent l'action comme l'expression d'un lien ou d'une relation.

A l'opposé de ces deux visions antagonistes, les sciences de gestion ont quant à elles toujours mêlé ces deux visions. En effet, elles doivent penser à la fois les savoirs nécessaires à la construction d'outils de gestion et la formation de structures, c'est-à-dire de relation de dépendance ou de complémentarité (Hatchuel, 2001). L'examen de deux opérateurs « savoirs » et « relations » conduit alors Hatchuel à énoncer « le principe de non séparabilité », lequel suppose que toute théorie de l'action collective s'appuie sur un principe fondamental d'inséparabilité des savoirs et des relations. Selon Hatchuel (2001), quand une personne A détient des savoirs distinctifs, il devient primordial de réfléchir à son « impact » sur celui d'autrui (celui d'une personne B). Cet impact requiert un lien qui tout en constituant le moyen par lequel A et B interagissent peut également être modifié par ce même impact. La dynamique de l'action collective n'est possible que si quelques formes de savoirs et de relations favorisent l'« impact » d'une portion du savoir de A vers B. Ce principe dénie l'existence d'une connaissance qui serait indépendante de la manière dont les humains se perçoivent les uns les autres.

Le principe de non séparabilité nous offre ainsi un cadre pour mieux comprendre l'accompagnement des dirigeants de petites entreprises. Il nous amène à envisager dans l'AE

une double relation : celle que l'accompagnant entretient avec l'accompagné et celle que ce dernier entretient avec lui. Dans la première relation, l'accompagnant doit pouvoir transmettre ces savoirs aux dirigeants pour mieux le soutenir dans son projet. Mais pour qu'il y ait accompagnement, cela nécessite que le savoir de l'accompagnant soit légitimé (Culière, 2003) aux yeux de l'accompagné, le dirigeant de la petite entreprise. Cette légitimité est favorisée selon nous, par la proximité affective qui s'installe dans la relation accompagnant/accompagné.

### **1.5. La proximité affective dans la relation accompagnant/accompagné**

La relation accompagnant/accompagné est essentielle dans le déploiement de l'accompagnement (Soro, 2021). Valeau (2006) attribue deux dimensions à cette relation : une dimension technique et une dimension affective. Mione (2006) montre que la dimension affective est un indicateur clé d'appréciation de l'intervention des structures d'accompagnement. Cette dernière s'explique par son caractère amical et constitue selon Khiari et al., (2011) est un moyen pour apprécier la réussite de l'accompagnement. En effet, l'accompagnement peut être source de conflits entre l'accompagnant et l'accompagné (Levy-Tadjine, 2009 ; Valeau, 2006). Pour pallier ce problème, les conventionnalistes recommandent d'établir des règles qui indiquent les obligations que chaque partie doit observer afin de parvenir à un consensus sur ce qu'est le bien et ainsi favoriser la réussite de la coordination (Eymard-Duvernay, 2006). Il s'agit d'un contrat moral pour davantage construire la relation avec quelques souplesses pour arrondir les angles en cours de chemin (Audet et al., 2004). Cette flexibilité favorise une proximité entre les acteurs et crée les conditions d'un engagement mutuel pour le succès de l'accompagnement. Le sentiment ainsi créé par la proximité entre les acteurs renvoie à ce que Granovetter (1973, cité par Aral S. 2016) appelle un lien fort et qu'il définit comme une combinaison probablement linéaire, de la quantité de temps, de l'intensité émotionnelle, de l'intimité et des services réciproque qui caractérisent ce lien. L'idée de Granovetter rejoint celle de Homans (2017) qui dit que plus des personnes interagissent entre elles, plus il est possible qu'elles aient l'une pour l'autre un sentiment d'amitié. Les liens forts sont généralement établis avec des connaissances très proches émotionnellement sur lesquelles l'individu peut compter et auxquels il consacre beaucoup de temps (Ruef, 2002). L'intensité ou la proximité émotionnelle correspond à la dimension affective unissant des individus. Plus un individu est proche d'un autre, plus il sera bienveillant à son égard. Cela est corroboré par les travaux de plusieurs auteurs.

Borgatti et al., (1997, cité par Ehlinger et al., 2015) et Gulati (1998, cité par Chenl et al., 2022) insistent sur l'impact des relations personnelles sur la pérennité du partenariat. La structure sociale dans laquelle s'insèrent les deux parties, et qui inclut notamment les liens personnels développés entre les représentants des entreprises à force d'interagir et à mesure que le temps s'écoule (Gulati, 1995 cité par Shipilov & Gawer, 2020) contribue à former un contexte favorable à l'épanouissement de la relation coopérative. Les relations interpersonnelles aident à la coordination et à la compréhension mutuelle (Gulati & Khanna, 1994, cité par Davis, 2016). La connivence interpersonnelle protège également la relation, notamment, lorsqu'elle traverse des difficultés, que les résultats ne sont pas conformes aux attentes ou que les objectifs ne sont pas atteints (Detchessahar, 1998 cité par Bénet & Ventolini, 2019). Murry & Heide, (1998 cité par Garbers & Konradt, 2014) identifient les relations interpersonnelles comme un important mécanisme pour structurer les relations entre des parties motivées par leur propre intérêt. Dans le même ordre d'idée, d'autres auteurs insistent sur l'intérêt croissant de l'utilisation des normes sociales et des mécanismes bilatéraux de la gouvernance relationnelle en tant que moyens d'atténuer les incertitudes inhérentes à l'échange interorganisationnel (Heide, 1994 cité par Leung et al., 2022). Le partenariat va au-delà du simple lien organisationnel, il se poursuit par des relations dont le fondement se trouve dans la personnalité des personnes concernées (Ring & Van de ven, 1992 cité par Lumineau et al., 2021). Ces liens peuvent être préexistants à la relation ou se développer au cours de cette relation. La relation d'accompagnement étant contingente au contexte (N'Kakleu et al., 2013), il serait bon de connaître dans le cas de la Côte d'Ivoire, les facteurs à la base de la proximité affective entre accompagnant et accompagné.

## **2. Méthodologie de la recherche**

Cette recherche repose sur une méthodologie qualitative car ayant une portée exploratoire. En effet, dans le contexte de la Côte d'Ivoire, elle cherche à découvrir les facteurs qui expliquent la proximité affective entre deux acteurs, un accompagnant et son accompagné, engagés dans une relation d'accompagnement entrepreneurial. L'approche qualitative se prête donc le mieux à notre recherche car elle offre la possibilité de découvrir des choses inattendues et permet la contextualisation en tenant compte des différents points de vue des acteurs (Wacheux, 2005). Des entretiens semi-directifs ont donc été menés auprès d'un échantillon de dix-sept (17) personnes dont trois (3) chargés d'accompagnement de structures d'accompagnement entrepreneurial (accompagnants) et quatorze (14) dirigeants de petites entreprises (accompagnés). En nous référant du décret n° 2012-05 du 11 janvier 2012 du ministère du

commerce, de l'artisanat et de la promotion des petites et moyennes entreprises nous avons limité notre champ d'investigation aux entreprises qui emploient moins de 50 personnes et dont le chiffre d'affaires hors taxe ne dépasse pas 150 millions de francs CFA.

La taille de ces deux types d'échantillon a été arrêtée en application du principe de la saturation sémantique énoncé par Gavard-Perret et al., (2008). En effet, nous avons arrêté les interviews lorsque la nouvelle interview ne produisait que des données déjà découvertes précédemment. Les caractéristiques des interviewés ont été consignées dans le tableau N° 1 (les caractéristiques des accompagnants) et le tableau N°2 (les caractéristiques des accompagnés) et se trouve ci-dessous.

**Tableau N° 1 : Les caractéristiques des accompagnants**

| Accompagnant | Age   | Niveau d'étude | Formation                      | Expérience professionnelle |
|--------------|-------|----------------|--------------------------------|----------------------------|
| Y A          | 50-55 | BAC +4         | Sciences de gestion/andragogie | Plus de 10 ans             |
| K G          | 35-40 | BAC +5         | Ingénieur en commercial        | 2 ans                      |
| F D          | 45-50 | BAC + 4        | Marketing                      | 4 ans                      |

**Source : Les données de la recherche**

**Tableau N°2 : Les caractéristiques des accompagnés**

| Accompagnés | Situation matrimoniale | Age   | Niveau d'étude   | Domaine d'activité              | Expérience professionnelle        | Effectif |
|-------------|------------------------|-------|------------------|---------------------------------|-----------------------------------|----------|
| CF          | Mariée                 | 40-45 | Tle              | Agroalimentaire                 | 15 ans 3 avec l'accompagnant      | 27       |
| EE          | Veuve                  | 50-55 | BT               | Transformation du manioc        | 4 ans dont 2 avec l'accompagnant  | 6        |
| KF          | Mariée                 | 50-55 | 3 <sup>ème</sup> | Transformation du manioc        | 8 ans dont 2 avec l'accompagnant  | 45       |
| KM          | Mariée                 | 55-60 | 1 <sup>ère</sup> | Transformation beurre de Karité | 4 ans dont 2 avec l'accompagnant  | 7        |
| PA          | Union libre            | 45-50 | Tle              | Restauration et vivriers        | 10 ans dont 3 avec l'accompagnant | 7        |
| EB          | Union libre            | 50-55 | 3 <sup>ème</sup> | Incinérateur et BTP             | 20 ans dont 1 avec l'accompagnant | 5        |
| KS          | Marié                  | 40-50 | BAC+2            | Mécanique industrielle          | 14 ans dont 3 avec l'accompagnant | 25       |
| KA          | Marié                  | 30-35 | BAC+5            | Prestation de service agricole  | 7 ans dont 4 avec l'accompagnant  | 15       |
| TM          | Mariée                 | 55-60 | BAC+2            | Agriculture                     | 11ans dont 4 avec l'accompagnant  | 2        |

|     |             |       |       |                            |                                   |    |
|-----|-------------|-------|-------|----------------------------|-----------------------------------|----|
| KY  | Union libre | 40-45 | BAC+3 | équipement agricole        | 14 ans dont 3 avec l'accompagnant | 3  |
| BA  | Marié       | 35-40 | BAC   | Transport de produits      | 5 ans dont 3 avec l'accompagnant  | 8  |
| KS  | Union Libre | 45-50 | BAC+2 | BTP/Entretien              | 9 ans dont 3 avec l'accompagnant  | 6  |
| KA  | Mariée      | 35-40 | Tle   | Vente de produits vivriers | 4 ans dont 3 avec l'accompagnant  | 2  |
| T Y | Marié       | 40-45 | BAC+3 | BTP                        | 14 ans dont 3 avec l'accompagnant | 11 |

**Source : les données de la recherche**

Les entretiens ont duré une trentaine de minutes et se sont déroulés au bureau des répondants. Nous avons au préalable élaboré deux (2) guides d'entretien, l'un nous a servi à interviewer les accompagnants et l'autre, les accompagnés. Nous avons d'abord interrogé l'accompagnant et par la suite nous avons interviewé des accompagnés qui ont été sélectionnés sur une liste d'entreprises que l'accompagnant nous a remise. Dans le choix des entreprises accompagnées nous avons privilégié le critère de la diversité des secteurs d'activité et du genre. Les entretiens ont été enregistrés avec l'accord des répondants et retranscrits.

Les données collectées ont été traitées selon la technique de l'analyse du contenu thématique. Ainsi nous avons découpé et classé les discours recueillis selon des unités de sens ou thèmes (Bardin, 2005), par la suite nous les avons regroupés en catégories, ce qui nous a permis d'élaborer notre grille d'analyse. Nous avons effectué une analyse horizontale pour étudier en profondeur chaque entretien ainsi qu'une analyse verticale pour comparer les différents discours.

### 3. Résultats de la recherche

Avant de présenter les différents facteurs de proximité affective perçue qui sont ressortis à la suite de nos entretiens, nous dirons en quoi a consisté l'AE dans notre contexte d'étude.

#### 3.1. L'accompagnement entrepreneurial

A partir de répertoires d'entreprises consignés dans des annuaires mis à leur disposition par certaines organisations présentatrices de corps de métiers, les agents des structures d'accompagnement rentrent en contact avec les dirigeants d'entreprises à accompagner. L'accompagnement commence par un diagnostic. Une discussion avec l'entrepreneur permet à l'accompagnant d'avoir une vue d'ensemble sur l'activité de ce dernier, de mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise et de déceler les dysfonctionnements, comme l'illustre FD

« ...je me rends dans son entreprise et je lui pose toutes sortes de question pour avoir une idée du fonctionnement de son entreprise et connaître ses problèmes ». Après le diagnostic, un plan d'actions personnalisées d'accompagnement est établi par chaque entrepreneur en fonction des difficultés identifiées.

Pour favoriser le succès de la coordination entre acteurs engagés dans une telle relation, Eymard-Duvenay (2006) rappelle qu'il est nécessaire d'établir un accord qui fixe la contrainte d'une représentation commune du bien. Cependant dans la pratique, cela n'a toujours pas été le cas dans notre contexte d'étude. En effet, KG l'un des accompagnants rapporte que : « *il n'y a pas de convention à proprement parlé, le déploiement des activités liées à l'accompagnement se fait selon l'expérience de l'accompagnant. Nous faisons de façon périodique des visites de terrain pour suivre l'évolution des activités de l'accompagné et nous l'aidons à trouver des solutions pour la croissance de leur activité. La fréquence de ces visites dépend de l'ampleur des problèmes constatés lors du diagnostic* ».

L'accompagnement peut être technique, managérial ou financier. Lorsque l'accompagnement est technique, les actions d'accompagnement vont porter essentiellement sur le cycle d'exploitation de l'entreprise à savoir, l'approvisionnement, la production et la distribution. L'accompagnant pourra aider l'accompagné à optimiser ces circuits d'approvisionnement de matière première ou de marchandises, à avoir accès au marché, à développer son marché sur le plan national et international, etc. Dans le cas de l'accompagnement managérial, l'accompagnant va chercher à aider l'accompagné à mieux gérer ses ressources humaines, clients, fournisseurs et autres partenaires. Quand l'accompagnement est financier, l'accompagnant tente de mettre l'accompagné en relation avec des banques et institutions financières ou de les financer directement par l'intermédiaire de bailleurs<sup>2</sup>. YA chargé d'encadrement indique « *on les aide à produire la documentation nécessaire pour le montage du dossier financier requis par l'institution de crédit. On leur explique les procédures d'obtention des prêts, on leur indique les bureaux et quelque fois même, on les accompagne* ».

Les accompagnants sont conscients que la réussite de l'accompagnement dépend en partie de la nature des relations qu'ils entretiennent avec l'accompagné. Ainsi ils cherchent à être plus proche des accompagnés, à se familiariser avec eux. Pour y arriver KD pense qu'il faut « se

---

<sup>2</sup> Les projets financés par les bailleurs font l'objet d'une convention signée entre les bailleurs et la direction de la structure d'accompagnement

*mettre dans la peau de l'entrepreneur et vivre au quotidien leurs réalités pour cela on a besoin d'être plus mobile afin de nous rendre régulièrement sur leurs lieux de travail »* Quand à YA il pense qu'il faut développer d'autres qualités humaines notamment la patience et la disponibilité : *« Ma disponibilité, la patience que je prends pour les écouter, le fait de bien écouter, il peut repartir satisfait même si tu lui a rien donné ».*

Globalement, outre les visites de terrain, sont organisées des formations pour les renforcements des capacités de ces entrepreneurs mais aussi des séances d'échange d'expérience entre entrepreneurs. L'accompagnement entrepreneurial dans notre contexte est plus un coaching entrepreneurial dans lequel l'accompagnant cherche à permettre à l'accompagné d'avoir une certaine maîtrise de tous les aspects de la gestion de son entreprise en vue d'en assurer la pérennité. Cet accompagnement combine le mode individualisé et collectif. Les moyens utilisés sont la formation, les échanges d'expérience, la mise en relation, l'aide à l'accès au financement privé et public.

### 3.2. Les facteurs de proximité affective perçue

Pour les accompagnés la proximité affective avec l'accompagnant est un moyen qui leur permet de tirer le meilleur profit de l'accompagnement. A en croire CF *« la proximité peut briser une barrière, elle permet de dire tout sans réserve, permet de s'ouvrir, de rien cacher.... de parler de ses problèmes effectivement ».* Pour EB *« Quand on est proche, cela permet de mieux bénéficier des conseils... ».*

Il s'est agi pour nous d'identifier les actions produites par l'accompagnant et qui suscite chez l'accompagné un sentiment d'affection à l'égard de ce dernier. En clair nous avons voulu savoir qu'est-ce que l'accompagnant fait et qui est perçu par l'accompagné comme un facteur de rapprochement. Les entretiens que nous avons eus avec les accompagnés nous ont permis de relever plusieurs facteurs que nous avons consignés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau N°3 : Les facteurs de proximité affective perçue**

| Facteurs de proximité affective perçue | Nombres d'Accompagnés l'ayant mentionné | Proportion |
|----------------------------------------|-----------------------------------------|------------|
| Appels téléphoniques réguliers         | 11                                      | 100%       |
| La disponibilité de l'accompagnant     | 7                                       | 63,6%      |
| Visites régulières                     | 7                                       | 63,6%      |
| La personnalité de l'accompagnant      | 6                                       | 54,54%     |
| Les actes de solidarité                | 3                                       | 27,27%     |

|                                                       |   |        |
|-------------------------------------------------------|---|--------|
| Le respect des consignes de l'accompagnant            | 3 | 27,27% |
| l'expérience de l'accompagnant dans l'entrepreneuriat | 2 | 18,18% |

**Source : les données de la recherche**

Les appels téléphoniques réguliers sont perçus par tous les accompagnés comme un facteur qui crée chez eux une proximité affective avec l'accompagnant. Les accompagnés apprécient le fait qu'on les appelle régulièrement pour prendre de leurs nouvelles, connaître l'état d'avancement de leur activité et les problèmes auxquels ils sont confrontés. Cela suscite en eux l'envie de donner le meilleur d'eux même en vue de mettre en pratique les consignes de l'accompagnant. Ils pensent aussi qu'ils devraient à leur tour souvent appeler l'accompagnant comme l'atteste T Y « *il m'appelle quand il y a des opportunités donc c'est à moi de maintenir le contact avec lui* ».

A côté des appels téléphoniques il y a les visites régulières de terrain et la disponibilité de l'accompagnant. Les accompagnés souhaitent que l'accompagnant se rende régulièrement sur leur site pour connaître leur quotidien. Cela favorise le rapprochement entre eux. En effet TY soutient que « *La relation devient amicale quand on se voit couramment, quand il y a une bonne fréquence de visite* ». Ils désapprouvent le fait que l'accompagnant reste à son bureau pour passer les consignes. C'est ce fait que EB décrit en disant qu' « *Il devrait venir sur mon site....il est beaucoup pris...il n'est pas encore venu me voir sur mon site...me voir souvent pour s'imprégner des choses* ». C'est en cela que les accompagnés voient la disponibilité de l'accompagnant comme un facteur de proximité affective. Les propos de plusieurs accompagnés en sont une parfaite illustration : KF « *Il nous reçoit à tout moment...Nous sommes comme frères* », KM « *...il est disponible pour moi quand il y a un petit souci* », KS « *il est prompt à nous répondre* » et EB « *Il ne faut pas qu'il pose de problèmes au niveau des appels....Il faut pouvoir l'appeler à tout moment* ».

Dans une troisième mesure, les accompagnés estiment que c'est la personnalité de l'accompagnant qui fait qu'il pose des actes favorisant la proximité affective avec l'accompagné. KF soutient que « *.....c'est sa nature, à notre première rencontre....il n'y a pas eu de problème... il nous taquine...il fait de sorte qu'on puisse les approcher* ». EB ajoute que « *Chacun à sa nature....certain s'arrête juste sur le plan professionnel...d'autres vont au-delà de ça et ça crée une bonne amitié* » En effet à en croire TY « *des gens sont renfermés, il*

*faut qu'on leur donne une brèche pour qu'il s'exprime..... donner une ouverture pour qu'on dise nos difficultés »*

Pour décrire cette personnalité des accompagnants, les qualificatifs employés par les accompagnés sont divers: « *il est compréhensif, il est ouvert à tout le monde, il travaille avec le cœur, il est beaucoup patient dans la formation, il ne se fâche pas, il est humble, il est taquin* ». C'est donc cet ensemble de valeur humaine qui caractérise la personnalité de l'accompagnant que les accompagnés perçoivent comme étant des facteurs favorisant la proximité effective.

Les actes de solidarité et le respect des consignes des accompagnants sont aussi perçus comme des facteurs de proximité affective. En effet, Les accompagnés estiment que le fait d'offrir des présents à l'accompagnant ou de s'associer à des événements heureux ou malheureux qui concernent l'accompagnant peut favoriser leur rapprochement. D'autres accompagnés pensent pour leur part que l'accompagnant porte une attention particulière à leur activité lorsqu'ils font des efforts dans la mise en pratiques de ses recommandations et surtout lorsque cela se solde par des résultats. Cela est corroboré par les propos de EE : «.....Suivre ses conseils et les mettre en pratique. Donner le meilleur de nous-même pour être les premiers, car l'élève qui travail bien on prend bien soin de lui » et de TM « *Il peut m'apprécier par la qualité de mon travail...je suis quelqu'un de terrain* ».

En dernier lieu les accompagnés avancent l'expérience de l'accompagnant dans l'entrepreneuriat comme un facteur de proximité affective. Ils expliquent cela par le fait que l'entrepreneur connaisse mieux les problèmes des entreprises, fasse de meilleur diagnostic et propose de meilleures solutions. Avec l'entrepreneur ils partagent des informations professionnelles sur l'accompagnement des entreprises. Ainsi lorsque l'accompagnant n'a pas d'expérience en entrepreneuriat les recommandations qu'ils formulent sont souvent en déphasage avec la réalité des accompagnés de la sorte que cela affecte négativement le sentiment qu'ils éprouvent à l'égard de ce dernier.

#### **4. Discussion des résultats la recherche**

Le prolongement des résultats de cette recherche nous permet de ressortir des implications managériales au niveau des trois principaux acteurs impliqués dans l'accompagnement entrepreneurial des petites entreprises.

#### 4.1. Au niveau des dirigeants des structures d'accompagnement

Le recrutement des agents chargés de l'accompagnement des petites entreprises doit tenir compte de l'expérience en entrepreneuriat et de la personnalité de l'accompagnant. Dans un premier temps, au regard du facteur de proximité affective "expérience en entrepreneuriat" nous recommandons aux dirigeants de structure d'accompagnement de veiller à ce que les agents qu'ils recrutent pour assurer l'accompagnement des jeunes entreprises aient de l'expérience dans l'entrepreneuriat. Ils doivent donc recruter des gens qui ont déjà fait leurs preuves en entrepreneuriat, des anciens dirigeants fondateurs d'entreprises ou toutes personnes ayant une connaissance avérée dans les rouages de l'entrepreneuriat. En effet l'accompagné recherche des gens qui sont susceptibles de mieux comprendre leur situation, capables de leur formuler des recommandations qui reflètent leur réalité et avec qui ils pourront aisément échanger des informations professionnelles sur leur secteur d'activité. Rallet & Torre (2005) parlent de proximité organisée qu'ils définissent comme la capacité qu'offre une organisation de faire interagir ses membres. Cette proximité organisée repose sur une logique d'appartenance et une logique de similitude<sup>3</sup>.

Dans un second temps, en rapport avec le facteur de proximité « personnalité de l'accompagnant », nous recommandons aux dirigeants de structure d'accompagnement de privilégier dans le recrutement des personnes extraverties pouvant faire preuve de compréhension, de patience et d'humilité. L'accompagné en a besoin pour s'ouvrir à l'accompagnant, pour lui faire part de ses préoccupations sans réserve mais aussi pour mieux assimiler ses conseils et les mettre en pratique.

En ce qui concerne la délimitation de périmètre de compétence de l'agent chargé de l'accompagnement, nous recommandons aux dirigeants de structure d'accompagnement de favoriser la proximité géographique ou spatiale des accompagnants avec les accompagnés. En effet, les visites régulières sur site favorisent la proximité affective entre accompagnés et accompagnants et pour parvenir à cela, nous pensons qu'une proximité géographique pourrait y contribuer. D'après Torre (2008) la proximité géographique dépend de la distance physique,

---

<sup>3</sup> Selon Rallet et Torre (2005) la proximité organisée est arrimé à sur un couple de logique : la logique d'appartenance et la logique de similitude. La logique d'appartenance traduit que les personnes qui sont dans un même espace de rapports sont proches car ils établissent assez aisément des liens entre eux. La logique de similitude indique que les hommes qui ont des similarités sont familiers et donc ont en commun le même espace de référence, de savoirs et de valeurs.

des éléments de la nature et des faits produits par l'interaction des hommes dans la société qui influent sur cette distance : infrastructure routière et les ressources pécuniaires ou techniques.

#### **4.2. Au niveau des chargés d'accompagnement**

Le diagnostic préalable ainsi que le plan d'action d'accompagnement personnalisé ou « à la carte » (Kamdem et al., 2011 ; Medded & Lakhal., 2014) sont de bonnes pratiques. Cependant, après le diagnostic il faudrait faire part à l'accompagné des dysfonctionnements constatés et avant de dérouler ce plan d'action il conviendrait d'établir avec l'accompagné une convention qui précise le rôle de chaque acteur mais aussi les objectifs visés. En effet, Audet et al., (2004), ont expliqué, à la suite d'une recherche exploratoire, que le défaut de convention détériore le processus d'accompagnement.

L'accompagnant devra développer les qualités de bienveillance, d'ouverture d'esprit, de patience à l'égard des accompagnés. En effet la bienveillance de l'accompagnant est à l'origine de la proximité affective entre l'accompagnant et l'accompagné. C'est ce qui permet à l'accompagné de s'ouvrir à l'accompagnant et de lui expliquer toutes ses difficultés. Par la suite l'ouverture d'esprit de l'accompagnant et sa patience feront qu'il sera compréhensif et il donnera le temps à l'accompagné d'assimiler et mettre en pratiques ses consignes.

Les accompagnés indiquent dans leur grande majorité que les contacts physiques et téléphoniques sont des facteurs de proximité affective. Ce qui est en accord avec les travaux de Granovetter (1973) qui cite la quantité de temps ou la fréquence des interactions comme une des dimensions de la force d'un lien. Nous recommandons donc aux accompagnants de maintenir le contact avec les accompagnés. Ils devront les appeler régulièrement pour s'informer de l'évolution de leur activité mais aussi se rendre régulièrement sur leur site pour se rendre compte de cette évolution de visu.

#### **4.3. Au niveau des dirigeants des petites entreprises accompagnées**

Les accompagnés interviewés notent bien que la proximité affective est une relation constructive comme le fait observer Mione (2006). Dans ce sens, nous recommandons aux accompagnés de redoubler d'effort pour participer activement à la construction de cette relation en prenant souvent des nouvelles de l'accompagnant, par des appels téléphoniques ou des visites, en posant des actes de solidarité à son endroit et quelques fois en lui offrant des présents quand les moyens ne font pas défaut. Ces résultats vont dans le même sens que des travaux de

Bayala & Koné (2019) qui indiquent que le partage de situations heureuses comme malheureuses permet d'accroître la proximité relationnelle entre acteurs. L'accompagné devra aussi faire des efforts pour mettre en pratique les consignes de l'accompagnant. En effet lorsque l'accompagné met en pratique les consignes de l'accompagnant ou lorsque l'accompagnant sent qu'il fait des efforts, cela le rapproche de l'accompagné.

## Conclusion

L'objectif de cette recherche était d'identifier les facteurs déterminants de la proximité affective perçue par l'accompagné dans la relation accompagnant/accompagné. Pour y parvenir, nous avons mené une recherche qualitative faite d'entretiens semi-directifs que nous avons eus avec des dirigeants de petites entreprises et des agents chargés de l'accompagnement. L'analyse de contenu thématique des entretiens nous a permis de découvrir des facteurs de proximité affective liés tant à l'accompagné qu'à l'accompagnant. Il s'agit des appels téléphoniques, des visites régulières, de la personnalité, de la disponibilité et de l'expérience de l'accompagnant, des actes de solidarité et du respect des consignes de l'accompagnés. Les résultats de nos travaux appellent à plusieurs implications.

Au plan managérial, ces résultats nous ont conduits à formuler des recommandations à l'endroit des principaux acteurs de l'accompagnement entrepreneurial des petites entreprises. Plus particulièrement nous demandons aux responsables de structures d'accompagnement de veiller à ce que lors du recrutement le profil de l'accompagnant satisfasse le mieux au critère de proximité organisée avec les accompagnés et que la délimitation de sa zone de compétence tienne compte de leur proximité géographique. A l'accompagnant nous leur recommandons de maintenir le contact physique et téléphonique avec l'accompagné, de faire preuve de bienveillance, de patience et d'ouverture d'esprit, mais surtout d'établir une convention avec l'accompagné avant la mise en œuvre du plan d'actions personnalisées. Enfin, nous demandons à l'accompagné de participer à la construction de cette proximité affective, en appelant et rendant visite à l'accompagnant, en entretenant cette relation par des actes de solidarité ou des présents.

Au plan scientifique ces résultats mettent en lumière l'importance des liens affectifs et de la personnalité de l'accompagnant dans le succès de la relation accompagnant/accompagné. Il serait donc nécessaire de prendre en compte ces facteurs dans les recherches sur les facteurs de succès de l'accompagnement entrepreneurial.

Cette recherche comporte toutefois quelques limites. Elle n'a concerné que les petites entreprises en situation de post création. Des recherches futures pourraient s'intéresser aux entreprises en création ou même en situation de reprise après un échec entrepreneurial. Notre recherche ayant porté sur un échantillon de petite taille ne permet pas la généralisation des résultats. D'autres travaux à portée quantitative pourraient donc être envisagés afin de confirmer ces résultats.

## BIBLIOGRAPHIE

- Anasse, A. (2013). Arbitrage homogénéité / taille des segments : proposition d'une approche pour les PME africaines, *Management international*, 17(2), 123–134.
- Aral, S. (2016). The future of weak ties. *American Journal of Sociology*, 121 (6), 1931-1939.
- Audet, J. & Couteret, P. (2012). Le coaching entrepreneurial : spécificités et facteurs de succès, Département de Management, Faculté des sciences de l'administration Université Laval.
- Audet, J., Couteret, P., & 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.
- Axelrod R., (1984). Donnant, donnant. Théorie du comportement coopératif, Éditions Odile Jacob, Paris.
- Bakkali, C., Messeghem K., & Sammut S. (2013). Pour un outil de mesure et de pilotage de la performance des incubateurs. *Management international*, 17(3), 140-153.
- Bardin L. (2005), L'analyse de contenu, Paris, Presses Universitaires de France.
- Barès, F. & Muller, R. (2007). Appui à la création d'entreprise : du narcissisme au partage de ressources : L'exemple d'un réseau d'aide à la création d'entreprise. *Revue internationale de psychosociologie*, 13(3), 125-146.
- Bayad, M., Gallais, M., Marlin, X. & Schmitt, C. (2010). Entrepreneuriat et TPE : la problématique de l'accompagnement. *Revue Management & Avenir*, 10 (40), 116-140.
- Bayala & Koné (2019). Proximité relationnelle perçue et remboursement de microcrédits en Côte d'Ivoire : le rôle des liens sociaux. *Revue Cedres-Etudes* N°07.
- Bénet N. & Ventolini S. (2019). L'identification organisationnelle au sein des banques coopératives. Quels facteurs dans la construction de sens des collaborateurs ? *Revue française de gestion*, 45(280), 9-27.
- Berger-Douce, S. (2006), L'accompagnement des éco-entrepreneurs : une étude exploratoire, Actes, 8ème CIFEPME, Fribourg, octobre.
- Bikoah R. & al. (2022). Accompagnement entrepreneurial et performance des PME en environnement global : une analyse exploratoire en contexte camerounais. *Revue Internationale du Chercheur* 3(4), 475 –502.
- Borges, C., Filion, L.J., Simard, G. (2007), Créateurs d'entreprise : leur parcours, de l'initiation à la consolidation. Actes du 5ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke (Canada).
- Borges, C., Simard, G., Filion, L.J. (2005), Création d'entreprises. Examen de la documentation, Cahier de recherche, n° 2005-02, HEC Montréal.
- Brechet, J.P. & 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>.
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., & Groen, A. (2012). The evolution of Business incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations », *Technovation*, 32 (2), 10–121.
- Bucaille A. & Costa De Beauregard B. (1987), PMI, enjeux régionaux et internationaux, Economica.

- Carrier, C., & Tremblay, M., (2007), La recherche créative d'opportunités d'affaires : compétence négligée des organismes québécois d'accompagnement à l'entrepreneuriat ?, Actes du 5ème Congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat, 4-5 octobre, Sherbrooke.
- Chabaud, D., Ehlinger, S. & Perret, V. (2005), Accompagnement de l'entrepreneur et légitimité institutionnelle. Le cas d'un incubateur. 4ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris.
- Chenl L., & al. (2022). Governance and design of digital platforms. A review and future research direction on a meta-organization. *Journal of management*, 48(1), 147-184.
- Chrisman, J.J. & Mc Mullan, W.E. (2004). Outsider assistance as a knowledge resource of a new venture survival. *Journal of Small Business Management*, 42 (3), 229-244.
- Culière, O. (2003), La légitimité d'accompagnement des organismes institutionnels auprès des TPE , Actes, 12ème conférence de l'AIMS, Tunisie, juin.
- Cuzin R. & Fayolle A. (2004). Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise. *Revue des Sciences de Gestion*, 39(210), 77-88.
- Davis J.P. (2016). The group dynamics of interorganizational relationships: collaborations with multiple partners in innovation ecosystems. *Administrative science quarterly*, 61(4), 621-661.
- Detchessahar M. (1998). L'homologie des trajectoires socio-professionnelles des acteurs de la coopération inter-entreprises : un vecteur de confiance et de stabilité. *Revue finance, contrôle, stratégie*, 1(1), 49-70.
- Dokou, G. (2001). Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès. XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Laval, Québec, 13-14-15 juin.
- El Agy, M. (2018), Accompagnement entrepreneurial : spécificités et facteurs clés de succès, GREFSO cahiers de recherche N°: 2018/03.
- Elhinger S. & Perret V. (2015). Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisation. *Revue française de gestion*, 41(253), 369-386.
- Eymard-Duvernay, F. (2006), Introduction : L'économie des conventions, méthodes et résultats, Paris, La découverte.
- Fabbri, J. & 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*, 17(3), 86-99.
- Fayolle, A. & al, (2010). Efficacité des pépinières dans la création d'entreprise innovante : cas de la Tunisie. *Innovation*, 33(3), 157-179
- Froehlicher, T. (1998). Les liens sociaux entre dirigeants et le déclenchement de la coopération interentreprises. *Finance Contrôle Stratégie*, 1(1), 99-124.
- Garbers, Y. & Konradt, U. (2014). The effect of financial incentives on performance: a quantitative review of individual and team-based financial incentives. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(1), 102-137.
- Gasse, Y., & Tremblay, M. (2007), Mesures et pratiques de soutien d'accompagnement des entrepreneurs : l'exemple d'une région canadienne, Communication, Actes, 5ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Canada, octobre.
- Gavard-perret M.L ; Gotteland D., Haon C. & Jolibert A. (2008), Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion, Pearson Education France.
- Goleman, D. (2006). *Social Intelligence : The New Science of Human Relationships*. Bantam Book, New York.

- Granovetter M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Granovetter M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Gueye, B. & Diallo, A.M.D.C. (2023). Les défis de l'accompagnement entrepreneurial public au Sénégal pour la survie des entreprises. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(7).
- Gulati R. (1995a). Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40 (4), 619-652.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic management journal*, 19, 293-317.
- Gulati, R., & Khanna, T. (1994). Unilateral Commitments and the Importance of Process in Alliances. *Sloan Management Review*, 35(3), 61-72.
- Hackett, S.M. & Dilts, D.M. (2004). A systematic review of business incubation research, *Journal of Technology Transfer*, 29, 55-82.
- Hatchuel A. (2001). Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective, in «Les nouvelles fondations des sciences de gestion», David A., Hatchuel A., Laufer R. (eds.), Vuibert, Fnege , deuxième édition, 2008, Paris.
- Heide J.B. (1994). Interorganizational Governance in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, 58 (1), 71-85.
- Hélène, L. (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, 8<sup>ème</sup> Congrès de AEI - L'écosystème entrepreneurial : enjeux pour l'entrepreneur
- Homans G.C., (2017), *The Human Group*, New York, Routledge.
- Ingham M. & Mothe C. (2003). Confiance Apprentissage et au sein d'une alliance technologique. *Revue Française de Gestion*, 143(2), 111-128.
- Jones, C., Hesterly, WS et Borgatti, SP (1997). Une théorie générale de la gouvernance des réseaux : conditions d'échange et mécanismes sociaux. *Académie de revue de gestion*, 22 (4), 911-945.
- Kamdem, E., Nkakleu, R., Fouda O. M., Biboum, A. D., Ikellé, R. (2011), *Pratiques d'accompagnement et performance : Très petites et petites entreprises camerounaises en phase de démarrage*, Série des Livres du Codesria.
- Kamdem, E., S/dir (2011), *Accompagnement des entrepreneurs : genre et performance des très petites et petites entreprises en phase de démarrage dans les villes de Douala et Yaoundé (Cameroun)*. Edition du Codesria.
- Katz R. L. (1974). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, n°52, p. 90-102.
- Kazadi Nkese. F & al., (2023). Accompagnement des MICROS, PME de la ville de Mbuji-Mayi (au centre de la RD Congo). Avis de certaines structures spécialisées étatiques, paraétatiques et privées. *Revue Française d'Economie et de Gestion* 4 (7), 107 –122.
- Khiri S. & 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*, 10(3), 33-65.
- Klein B. & Leffler K. (1981). The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance, *Journal of Political Economy*, 89, 615-641.

- 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. DOI10.3917/rsg.219.0035, 4<sup>e</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat.
- Leung F.F. & al., (2022). Online influencer marketing. Journal of the academy of marketing science, 50(2), 226-251.
- Lumineau F. & al. (2021). Block chain governance- A new way of organizing collaborations? Organization science, 32 (2), 500-521.
- Masmoudi, R. (2007). Etude exploratoire des processus et des modèles d'incubation en entrepreneuriat : Cas des pépinières Tunisiens, Thèse de doctorat, Gestion et management. Université du Sud Toulon
- Meddeb, S. & Lakhal, L. (2014). Facteurs clés de succès de l'accompagnement entrepreneurial, 12<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME.
- Messeghem, K. & al. (2013). L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance ? Management international, 17(3), 65-71.
- Messeghem, M., Noguera, F., Sammut, S. (2010). GRH, PME et Entrepreneuriat : regards croisés, Management et Avenir, 39(9) 87-95
- Mione A. (2005), De l'affectivité à l'effectivité : l'évaluation par ses membres d'un réseau d'affiliation, Colloque "Accompagnement des jeunes entreprises : entre darwinisme et assistanat", Montpellier, 26 mai.
- Mione, A. (2006). L'évaluation par l'accompagnant de la performance d'une structure d'aide à la création d'entreprise. Management international, 11(1), 31-44
- Murry J.-P. & Heide J.B. (1998). Managing Promotion Program Participation Within Manufacturer-Retailer Relationships. Journal of Marketing, 62, 58-69.
- Nkakleu, R. & al. (2013). Accompagnement des Entrepreneurs et Performance Post Création des Petites Entreprises Camerounaises et Sénégalaises, Rapport de Recherche du FR-CIEA 78(13)
- Nkakleu, R. & 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.
- OCDE (2001), Encourager les jeunes à entreprendre. Paris, OCDE.
- Ondoua B.V. (2019). Référentiel de compétences et accompagnement des entrepreneurs au Cameroun. Gestion 2000, 36 (2), 15-37.
- Ouchi, W.G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. Administrative Science Quarterly, 25 (1), 129-141.
- Pascal Philippart (2017). L'accompagnement de l'entrepreneur en difficulté : questions autour d'un phénomène complexe. Projectique 1(16), 11- 29.
- Paul, M. (2002), L'accompagnement : une nébuleuse. Education permanente, 15(4), 43-56.
- Paul, M., (2004), L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique, L'Harmattan, Paris.
- Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M., & Van Hove, J. (2015), Understanding a new generation incubation model: The accelerator, Technovation, Article in press.
- Pluchart, J. (2012). L'accompagnement entrepreneurial. Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, 18 (45), 217-238

PND 2016-2020, <http://www.gcpnd.gouv.ci/fichier/doc/pnd2016-2020.pdf>.

Rallet, A. & Torre, A. (2005), Proximity and localization, *Regional Studies*, 39(1), 47-60.

Reynolds, P., Carter, N.M., Gartner, W.B., & Greene, P. G. (2004). The prevalence of nascent entrepreneurs in the United States: Evidence from the panel study of entrepreneurial dynamics. *Small Business Economics*, 23, 263-284.

Richomme-Huet, K., & D'Andria, A. (2013) « L'accompagnement entrepreneurial par et pour les mampreneurs », *Management International*, 17 (3), 100–111.

Ring P.S. & Van de ven A.H. (1992) « Structuring cooperative relationships between organizations », *Strategic management journal*, 13(7), 483-498.

Ruef, M. (2002). Strong ties, weak ties and islands: structural and cultural predictors of organizational, *Industrial and Corporate Change*, 11 (3), 427-449.

Samake. S (2023). Analyse des déterminants d'instrumentation du pilotage de la masse salariale en contexte PME Maliennes. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, 7(3), 240–287.

Sammur, S. (2003). L'accompagnement de la jeune entreprise. *Revue Française de Gestion*, 3(144), 153-164.

Shipilov A. & Gawer A. (2020). Integration research on interorganization networks and ecosystems. *Academy of management annals*, 14(1), 92-121.

Siegel, D. (2006). Quelles stratégies pour améliorer l'accompagnement du créateur d'entreprise ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 219(3), 35-44.

Sonzaï T & Soro A. (2022). Les Déterminants du succès de l'accompagnement entrepreneurial en Côte d'Ivoire. *Revue Ivoirienne de Sciences Economiques et de Gestion*, 3(1).

Soro S. A. (2021). Etude exploratoire des facteurs clés de succès de l'accompagnement entrepreneurial en Côte d'Ivoire. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(3), 1008-1036.

St-Jean, E. & Jacquemin, A. (2012). Le doute entrepreneurial comme facteur de changement : Impact de l'accompagnement d'un mentor. *Revue interdiscipline management homme & entreprise*, 3(3), 72-86.

Studdard, N. L. (2006). The effectiveness of entrepreneurial firm's knowledge acquisition from a business incubator. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 2(2), 211-225.

Torre A., (2008). Commentaire : Réflexion à partir des textes de Bouba-Olga O., Grossetti M. et Talbot D. Proximité géographique et pragmatique de l'action, *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*, 3, 329-332.

Valeau, P. (2006). L'accompagnement des entrepreneurs Durant les périodes de doutes. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5(1). 31-57.

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.

Wacheux F. (2005), Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation sociale complexe, chap.1. p 9-30, In Roussel et Wacheux, *Management des ressources humaines, Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Ed De Boeck.

Weitz B., & Jap S., (1995). Relationship marketing and distribution channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4). 305-320.