

Le Mentorat à la rescousse de l'entrepreneuriat : Etude de cas d'entreprises Tunisiennes

Mentoring to the rescue of entrepreneurship: Case study of Tunisian companies

ENNOURI Ilhem

Doctorante

Ecole Supérieure de Commerce

Université de la Manouba

Laboratoire Méthode Marketing

Tunisie

Pr. KAMMOUN-CHOUK Souad

Maître de conférences

Ecole Supérieure de Commerce

Université de la Manouba

Tunisie

Date de soumission : 15/07/2025

Date d'acceptation : 04/08/2025

Pour citer cet article :

ENNOURI I. & KAMMOUN-CHOUK S. (2025) « Le Mentorat à la rescousse de l'entrepreneuriat : Etude de cas d'entreprises Tunisiennes », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 3 » pp : 1245 - 1272

Résumé

L'activité entrepreneuriale a toujours joué un rôle dans la vie économique et sur le processus d'évolution de plusieurs nations et cela remonte au XVII^e siècle. Elle a revêtu des formes diverses : du capitalisme marchand au capitalisme managérial en passant par le capitalisme industriel avec différents profils d'entrepreneurs participants à la création de richesse. Cette étude a pour objectif de montrer le rôle du mentorat dans l'acte d'entreprendre. Elle vise à mettre en évidence l'importance de l'accompagnement entrepreneurial pour pallier aux problèmes causant l'échec de l'acte d'entreprendre et même la faillite des entreprises naissantes. Pour ce faire, nous avons eu recours à une étude de cas comparative entre deux entreprises Tunisiennes évoluant dans la vente des produits chimiques et la fabrication des produits détergents. Les résultats de cette recherche mettent en exergue le rôle de l'accompagnement entrepreneurial et plus précisément le rôle positif et direct du Mentorat sur la réussite de l'acte d'entreprendre et facilite l'intégration de l'entrepreneur novice dans la vie professionnelle entrepreneuriale.

Mots clés : entrepreneuriat, mentorat, accompagnement entrepreneurial, acte d'entreprendre

Abstract

Entrepreneurial activity has always played a role in the economic life and evolutionary process of many nations, dating back to the 17th century. It has taken a variety of forms: from merchant capitalism to managerial capitalism to industrial capitalism, with different profiles of entrepreneurs involved in wealth creation. The aim of this study is to demonstrate the role of mentoring in the act of entrepreneurship. It aims to highlight the importance of entrepreneurial coaching in alleviating the problems that lead to entrepreneurial failure, and even to the bankruptcy of start-ups. To this end, we conducted a comparative case study of two Tunisian companies involved in the sale of chemical products and the manufacture of detergent products. The results of this research highlight the role of entrepreneurial support and, more specifically, the positive and direct role of mentoring in the success of the entrepreneurial act and facilitates the integration of the novice entrepreneur into the entrepreneurial professional life.

Keywords : entrepreneurship, mentoring, entrepreneurial support, entrepreneurial act

Introduction

L'entrepreneuriat est un phénomène hétérogène assez ancien dont il est difficile de présenter une définition qui fera l'unanimité. Les approches et les explications fournies d'un auteur à un autre démontrent d'avantage la complexité de ce phénomène, Selon (Carayanis, et al., 2015) l'entrepreneuriat est « *un champ qui comprend la découverte, l'évolution et l'exploitation d'opportunité dans le but de produire de nouveaux biens et services* » et pour (Fayoll, 2005) « *le concept de l'entrepreneuriat se présente comme un dialogue individu/ création de valeur* ». Au niveau international on constate une mort prématurée des PME et des start-ups : L'écosystème entrepreneurial allemand enregistre plus de faillites que de créations 282 000 créations par rapport à 311 000 faillites en 2016. L'Institut National des Statistiques et des Etudes Economiques Français annonce en mars 2024 que le taux de survie des PME et des start-ups Françaises à 10 ans ne dépasse pas les 25% et le taux de pérennité à 3ans ne dépasse pas les 49%. La Tunisie n'échappe pas à ce phénomène : en Tunisie les aides aux entrepreneurs sont constituées en premier lieu de prêts et de subventions en dépit de la flambée du nombre des structures d'appui à la création et d'accompagnement des entreprises dans le secteur privé. Le nombre d'entreprise dans le secteur privé a atteint 825707 en 2022 contre 458402 durant l'année 2004, soit une hausse de plus de **76%** avec un taux de survie de **47%** selon l'institut national des statistiques Tunisien annoncé 2024. Mais l'enjeu n'est pas d'accroître le nombre d'entreprises créées : l'enjeu est d'augmenter le taux de survie et de réussite de ces entreprises !!!

L'engouement de la Tunisie pour l'entrepreneuriat est tout aussi important comme la majorité des pays émergents, en misant sur la création des entreprises afin d'augmenter la production, réduire le chômage et renouveler son tissu économique. Selon l'institut national des statistiques Tunisien le taux de chômage des diplômés de l'enseignement supérieur augmente pour atteindre 25% au 4^{ème} trimestre de 2024 contre 23% au 3^{ème} trimestre de la même année, ce taux s'élève à 17% chez les hommes et 31.6% chez les femmes. Face à ce taux de chômage alarmant et l'incapacité de l'Etat, comme la majorité des pays, à mettre fin à ce phénomène en résorbant tous ces chômeurs en les recrutant dans la fonction publique, l'entrepreneuriat se présente comme la solution la plus appropriée pour pallier à ce problème. Depuis les années 1990 la Tunisie multiplie les mécanismes de promotion de l'entrepreneuriat et d'appui à la création d'entreprise tel que la facilitation des démarches administratives, via les guichets uniques créés en 2000, les incitations fiscales avec le code d'incitation à l'investissement en 1993 et l'implantation des structures d'accompagnement dans tous les gouvernorats par le biais du

réseau national des pépinières et ce à partir de 2001. D'autre part on assiste durant les dernières années à une flambée du nombre des structures d'appui à la création et d'accompagnement des entreprises dans le secteur privé.

Cette évolution du champ et de l'objet de l'activité entrepreneuriale ne cesse de s'étendre simultanément avec l'évolution de la notion de l'accompagnement entrepreneurial qui prend plusieurs formes. De par l'essor que les structures d'accompagnement et de soutien à la création d'entreprise ont connu ces dernières années et le rôle qu'elles jouent dans le développement de l'entrepreneuriat, méritent que l'on s'intéresse à elles.

D'autres part les recherches qui traitent du succès ou de l'échec des PME et des start-ups sont en plein essor mais elles ne sont pas encore stabilisées et mériteraient d'être plus approfondies (Ben Romdhane, 2022). En plus la notion du succès ou de l'échec des start-ups reste extrêmement complexe et difficile à appréhender en l'absence de consensus dans la plupart des travaux antérieurs sur leurs dimensions (Ben Romdhane, 2022). D'autres auteurs mettent l'accent sur l'insuffisance des contributions de certains courants de pensée dans l'étude de l'échec et du succès des PME (khelil & Jemaa 2021). Cette constante évolution du champ et de l'objet de l'activité entrepreneuriale est constatée simultanément avec l'évolution de la notion de l'accompagnement entrepreneurial avec ses différentes formes. Vielle de plusieurs milliers d'années, la pratique du mentorat en tant qu'accompagnement entrepreneurial revient dans l'air du temps revêtue d'un aspect formel en plus de son aspect informel d'auparavant. Le Mentorat trouve ses origines dans la mythologie et 4000 ans plus tard la relation mentorale fonctionne toujours sur le principe de partage de savoir basé sur une relation de confiance. C'est dans les années 1970 dans les pays anglo-saxons que cette pratique et cette pédagogie unique qui a pour objectif l'acquisition le développement et la transmission de compétences ; se formalise aux seins des universités et des entreprises. Au 21^{ème} siècle les trois quarts des plus grandes organisations américaines ont instaurés des programmes de Mentorat. En Tunisie le concept est tout récent avec la création d'un Institut de Mentorat Entrepreneurial à Sfax en 2014 conjointement par le centre d'affaire de Sfax et la section de Connect dans la région.

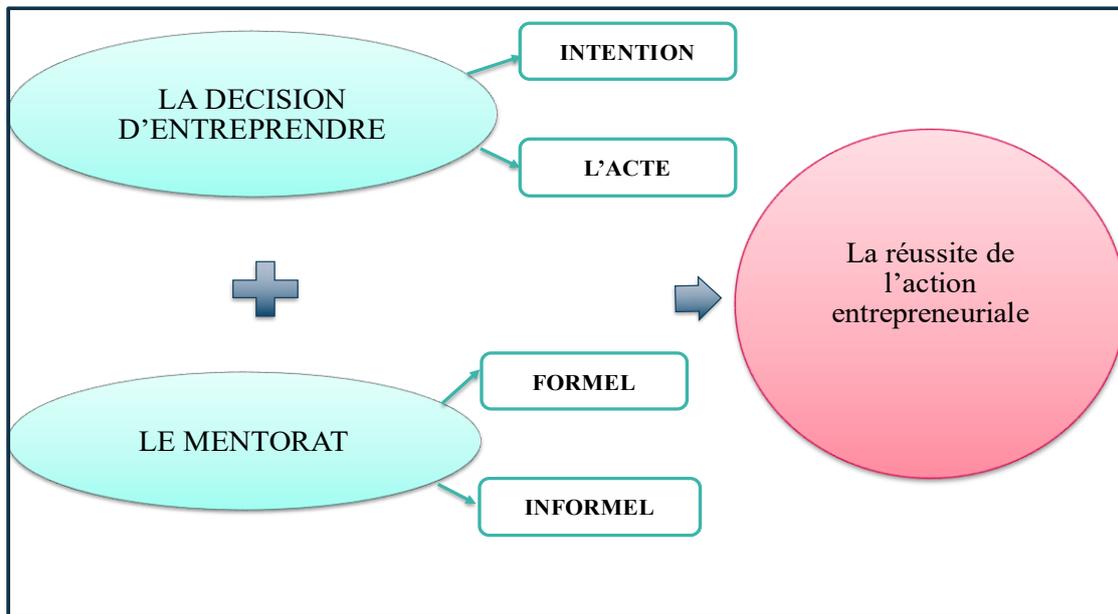
L'un des objectifs de ces programmes de jumelage d'entrepreneurs novices avec des entrepreneurs expérimentés est de pallier aux problèmes causant l'échec et la faillite des entreprises naissantes c'est le fait de les accompagner dans leur processus entrepreneurial et surtout favoriser les chances de réussite de l'acte d'entreprendre en premier lieu. Le passage à l'acte d'entreprendre canalise les énergies vers l'action et la mise en œuvre. C'est le moment clé où l'entrepreneur passe du monde des idées au monde des actions. Le passage à l'acte

d'entreprendre reste difficile, du fait de sa connotation au risque économique. Si le risque économique ne peut être, le plus souvent que, minimisé, l'esprit d'entreprendre n'est pas inné. Il se cultive et s'entretient. Le recours à un mentor lors de l'acte d'entreprendre aide à minimiser ces risques. En tentant d'expliquer le passage à l'acte plusieurs recherches ont vu le jour à l'instar de (Shapero & Sokol, 1982), (Kimberly & Bouchikhi, 2016). Dans l'objectif de comprendre le passage à l'action, deux types principaux de facteurs ont été mis en avant à savoir : l'individu avec certaines caractéristiques, compétences et perceptions ; et le contexte qui va le conduire au comportement (Degeorge, 2016).

Le passage à l'acte d'entreprendre s'avère un chemin semé d'embûches et le parcours entrepreneurial est parsemé de difficultés multiples, raison pour laquelle on a opté pour une recherche qualitative avec une étude de cas comparative. Dès lors l'objectif principal de cette recherche est de conduire une réflexion sur le rôle du Mentorat entrepreneurial dans l'acte d'entreprendre, de comprendre : Comment le mentorat facilite l'intégration de l'entrepreneur novice dans sa nouvelle expérience entrepreneuriale ? et comment le Mentorat permet de pallier aux problèmes causant l'échec de l'acte d'entreprendre et la faillite des entreprises naissantes ? Notre recherche est structurée comme suit : dans la première section nous présentons la revue de la littérature et le cadre théorique mobilisé. Dans la deuxième section nous exposons notre démarche méthodologique ainsi que la présentation des cas étudiés, la collecte et l'analyse des données. La troisième section est consacrée au développement des résultats ainsi qu'à la discussion par rapport à la littérature mobilisée.

1. Revue de la littérature :

Notre revue de la littérature porte en un premier temps sur l'entrepreneuriat avec la synthèse de (Fayolle, 2005) résumant ainsi une grande partie de l'évolution de l'activité de recherche en entrepreneuriat, tout en abordant le concept de décision entrepreneuriale avec ses deux dimensions fondamentales : l'intention et l'acte d'entreprendre. Par la suite nous présenterons le concept de mentorat, la pratique la plus ancienne d'accompagnement qui date de la Grèce antique (Paul, 2004).

Figure N°1 : LE SHEMA SYNTHETIQUE DE LA RECHERCHE

Source : Auteurs

1.1. L'entrepreneuriat :

L'entrepreneuriat est un phénomène hétérogène qui existe depuis longtemps dont il est difficile de présenter une définition qui fera l'unanimité. Les approches et les explications, fournies d'un auteur à un autre, démontrent d'avantage la complexité de ce phénomène.

L'activité entrepreneuriale a toujours joué un rôle dans la vie économique et sur le processus d'évolution de plusieurs nations et cela remonte au XVII^e siècle. Elle a revêtu des formes diverses : du capitalisme marchand au capitalisme managérial en passant par le capitalisme industriel avec différents profils d'entrepreneurs participants à la création de richesse. Cette évolution du champ et de l'objet de l'activité entrepreneuriale ne cesse de s'étendre malgré que certains chercheurs disent que ce sujet de recherche a été largement traité, force est de constater que l'entrepreneuriat reste un domaine en perpétuelle évolution qui continue de susciter un intérêt croissant en recherche en raison de son aspect dynamique, multiforme et complexe. (Tounés & Mahmoudi, 2022). On parle même d'entrepreneuriat internationale avec les nouvelles start-ups et Pme qui s'internationalisent précocement (Favre-Bonté & Cabrol, 2024) et d'entrepreneuriat social qui dépasse les centres de recherches pour faire partie des forums économiques mondiaux (Idrissi & Elabboubi M, 2025) ou même d'entrepreneuriat féminin qui est considéré comme un pilier à la croisée des enjeux politiques et socio-économiques (Zouheir & Khoumssi, 2025 ; Boussaguet & Schmitt , 2025 ; Barioul & Aitsoudane 2024). D'autres

recherches présentent l'entrepreneuriat durable avec des modèles économiques alternatifs conciliant compétitivité et durabilité (Amchaarou, 2025). On assiste également ces dernières années à l'émergence de l'entrepreneuriat digital ou numérique (Ngoasong, 2018 ; Stiti, 2025) et aux compétences entrepreneuriales considérées comme une composante clé de succès des projets d'entrepreneuriat dans le monde entier (Ben yacoub, 2024).

Alain Fayolle l'un des chercheurs dont les travaux sont les plus utilisés et prisés à l'échelle internationale en entrepreneuriat et cela se confirme en tant que tel dans le classement 2023 research.com ou il a été consacré parmi les meilleurs scientifiques mondiaux, dans son livre introduction à l'entrepreneuriat (2005) il synthétise en triple questions fondamentales résumant une grande partie de l'évolution de l'activité de recherche en entrepreneuriat, s'inspirant ainsi d'une formulation de (Stevenson & Jarillo 1990).

Dans la première approche Fonctionnelle : Le point de vue des économistes, Fayolle revient assez souvent dans la littérature économique à travers les recherches de Cantillon R. nommé « *le père de l'entrepreneuriat* » car il est reconnu comme étant le pionnier dans l'analyse du statut de l'entrepreneur et son importance dans le développement économique. L'analyse de Cantillon du phénomène entrepreneurial met en exergue le volet incertitude et risque pris par cet entrepreneur (Boussaguet, 2025).

Un deuxième économiste qui s'est beaucoup intéressé aux activités de l'entreprise à savoir J.B.SAY qui considère que la mise en pratique des connaissances théoriques est l'étude du succès ou de l'échec d'une société. Il s'agit d'un art composé non seulement de procédés d'exécution mais également de qualités individuelles (Boussaguet, 2025). Le troisième économiste de cette approche fonctionnelle est (Schumpeter, 1935) dont la contribution a donné ses assises au champ de l'entrepreneuriat.

Avec l'entrepreneur Schumpétérien « *figure centrale de l'évolution économique* » l'entrepreneur est avant tout un innovateur. Partant du constat que la littérature économique en entrepreneuriat foisonne de référence et d'autres, plusieurs sont les autres économistes qui se sont intéressés à l'entrepreneur tel que (Knight, 1921) avec ses travaux qui portent sur la relation entrepreneur / incertitude et (Krizener, 1970) avec ses recherches sur les opportunités liées à des besoins ou imperfections du marché. En synthèse le point de vue des économistes est crucial car il donne une assise historique au champ de l'entrepreneuriat. La deuxième approche est l'approche Comportementale centrée sur les individus, mobilisée depuis les années 50 : le point de vue des spécialistes du comportement. Elle vise à analyser et expliquer les traits de caractère psychologique des entrepreneurs, leurs comportements, leurs motivations,

leurs origines et leurs trajectoires sociales. Cette approche s’inspire à la fois du positivisme et de la sociologie compréhensive dont la principale préoccupation porte sur le caractère inné ou non de l’entrepreneur, on cherche à tracer un profil type de l’entrepreneur (Boussaguet, 2025). Une des questions qu’il se pose : « les entrepreneurs naissent-ils avec un 6^{ème} sens ? Une sorte d’instinct entrepreneurial ? (Fayolle, 2005). Tout individu est le produit de son environnement, de son milieu d’appartenance, les entrepreneurs eux aussi sont influencés par leurs milieux et reflètent d’une façon ou d’une autre les caractéristiques du lieu et du temps dans lesquels ils ont évolués. La dernière approche est la Processuelle : le point de vue des gestionnaires avec « *Look at the dance not at the dancer* » (Gartner, 1985) qui mobilise la notion de processus dans le champ de l’entrepreneuriat. Cette approche privilégie une vision plus large de l’entrepreneuriat, elle a été délayé par plusieurs chercheurs tel que : (Gartner,1990 ; Reynolds, 2000 ; Bygrave & Hofer 1991).

Ces différentes approches se complètent plus qu’elles ne s’opposent et sont autant d’angles d’analyse du champ de l’entrepreneuriat dont la complexité fait l’unanimité (Boussaguet & Schmitt, 2025).

Tableau N°1 : Vue organisée et synthétique des recherches en entrepreneuriat

| Question principale | Approche Fonctionnelle | Approche Comportementale | Approche Processuelle |
|---------------------------------------|---|---|---|
| Echelle du temps | 200 dernières années | Depuis le début des années 50 | Depuis le début des années 90 |
| Domaine scientifique principal | Economie | Psychologie, sociologie, psychologie cognitive, anthropologie sociale | Sciences de gestion Sciences de l’action Théories des organisations. |
| Objet d’étude | Fonction de l’entrepreneur | Traits des individus entrepreneurs et Caractéristiques personnelles. | Processus de création d’une nouvelle activité ou d’une nouvelle organisation. |
| Paradigme dominant | Positivisme | Positivisme Sociologie compréhensive | Constructivisme Positivisme |
| Méthodologie | Quantitative | Quantitative Qualitative | Qualitative Quantitative |
| 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. |

| | | | |
|--|---|---|---|
| Lien avec la demande sociale (qui est intéressé par...) | Etats, collectivités territoriales, responsables économiques. | Entrepreneurs, Entrepreneurs potentiels Système éducatif, formateurs. | Entreprises, entrepreneurs, entrepreneurs potentiels, éducateurs, formateurs, structures d'accompagnement et d'appui des entrepreneurs. |
|--|---|---|---|

Source : Fayolle, la dynamique entrepreneuriale (2012. P8)

1.1.1 La décision d'entreprendre : Intention et Acte

La notion de la vision et de l'intention a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs depuis les années 80 et la majorité des travaux en entrepreneuriat n'hésitent pas à utiliser les contributions de l'école de la psychologie sociale. La théorie du comportement planifié d'Ajzen est considérée comme une référence très utilisée par la majorité des chercheurs qui se sont penchés sur l'étude des comportements intentionnels bien qu'elle se rapporte au champ de la psychologie sociale. Cette théorie est une extension de la théorie de l'action raisonnée (Fishbein & Ajzen, 1967) ; dans laquelle on affirme que le comportement d'un individu doit être décidé/planifié d'où on tire l'appellation de la théorie. (Saindou & Issa, 2025) affirme que cette théorie reste le plus utilisée dans l'analyse de l'intention entrepreneuriale des étudiants, et l'intention entrepreneuriale est un état d'esprit qui dirige l'acte d'entreprendre (Retal, 2025). D'autres part, les travaux d'étude de l'intention entrepreneuriale présentés par (Bird, 1988) ont devancés les études descriptives. Selon cet auteur l'assemblage des facteurs personnels et contextuels qui favorise l'intention de l'individu à créer une entreprise. Tandis que les facteurs contextuels se rapportent aux variables socio-politique et économique ». L'intention entrepreneurial est souvent étudiée afin de mieux cerner l'esprit entrepreneurial et pour prédire l'acte d'entreprendre. Deux autres auteurs se sont penchés sur ce concept (Shapero & Sokol, 1975 ;1982) et qui sont considérés comme les pionniers de la notion de l'intention entrepreneuriale avec leur model qui demeure le plus connu. Ce modèle s'articule en trois groupes de facteurs : la situation initiale, la perception de désirabilité et de faisabilité et la disposition psychologique. D'autres études mettent l'accent sur la relation entre attitudes et intention entrepreneuriales (Fayolle & Liñán, 2014 ; Mgueraman & El Abboubi, 2023 ; Kraiem, 2025) voire même que l'attitude entrepreneuriale est considérée comme un facteur déterminant de l'intention entrepreneuriale (Dileo & Pereiro, 2019 ; Nabi & Liñán, 2011 ; Naushad, 2018). L'intention entrepreneuriale est le prédicteur des comportements futurs et demeure le moment fort qui permet de comprendre le cheminement qui mène à l'acte entrepreneurial. Ce dernier est vital dans la mesure où il permet la réalisation de soi en favorisant le mouvement collectif

de création de richesses économiques et sociales. Le passage à l'acte canalise les énergies vers l'action et la mise en œuvre. C'est le moment clé où l'entrepreneur passe du monde des idées au monde des actions.

(Kimberly & Bouchiki, 1994) définissent 5 typologies concernant la prise de décision de création qu'ils qualifient de genèse de l'acte d'entreprendre comme processus rationnel. La décision d'entreprendre comme logique d'action qui est composée d'« *acteur + situation d'action = logique d'action* » (Amblard, et al., 1996) et la décision d'entreprendre comme construction de sens : « *l'entrepreneuriat est un projet économique et un projet de vie* » (Bruyat, 1993).

D'autre part le prisme de la théorie de l'effectuation (Garcia & Eric, 2024) vient bouleverser la vision ordinaire et habituelle de la démarche de création entrepreneuriale. (Sarasvathy, 2024,2021,2005,2001) auteur de cette théorie, qui s'articule sur la causalité et l'effectuation, nous présente cinq principes qui controversent ceux de la stratégie classique qui se basent sur des fondements purement économiques afin de déchiffrer la manière avec laquelle un individu ou une organisation passe à l'acte d'entreprendre.

1.2. Le Mentorat :

1.2.1 : La définition :

Vielle de plus de 4000 ans, la pratique du mentorat refait surface revêtue d'un aspect formel en plus de son aspect informel d'auparavant. C'est une pratique qui date de la Grèce Antique qui revient depuis quelques années en tant que concept en vogue sous la forme de programmes structurés et plus organisés, 97,6 % des entreprises du classement Fortune 500 aux États-Unis pratiquent actuellement des programmes de mentorat (Cook, 2024), un chiffre qui illustre l'essor de cette pratique et l'importance de ce type d'accompagnement. L'un des objectifs de ces programmes de jumelage d'entrepreneurs novices avec des entrepreneurs expérimentés est de pallier aux problèmes causant l'échec et la faillite des entreprises naissantes. Face à un environnement en perpétuelle évolution le mentorat se présente comme un levier crucial des écosystèmes entrepreneuriaux et constitue un élément clés de soutien des entrepreneurs novices (Alaassar, et al., 2022 ; Belitski & Büyükbalci, 2021 ; Galvao, et al., 2020).

Le mentorat est loin d'être un concept récent il provient de la mythologie grecque avec Télémaque et son mentor fidèle ami d'Ulysse et dans notre monde contemporain le mentor est une personne possédant certaines qualités, compétences et aptitudes lui permettant de veiller d'une façon bienveillante sur une autre personne plus jeune et moins expérimenté. La relation

mentorale est l'une des relations professionnelles les plus valorisantes et offre une image positive d'entraide et durant laquelle le mentor doit savoir créer un climat de confiance, aider le mentoré à se distinguer dans son milieu de travail en lui apprenant l'éthique du métier, et plusieurs recherches reconnaissent ces avantages (St-Jean & Meddeb ; 2025, Chang & Cheng, 2024 ; Clayton, 2024) et les appels à la recherche continuent d'affluer pour cet axe de recherche. Le mentorat en tant que technique d'accompagnement et d'apprentissage revêt plusieurs aspects tel que le mentorat inversé qui rompt avec le schéma classique car c'est le jeune ou le novice qui transmet de façon formel ou informel des savoirs à une personne plus expérimentée (Nassar & Albert, 2025). Cette forme de mentorat inversé vient perturber les hiérarchies standards et bousculer les représentations connues de l'autorité fondée sur l'ancienneté ou l'âge (Garg, et al., 2019 ; Haidusek-Niazy & Carpenter, 2025). Le mentorat est qualifié de formel lorsque l'intervention est bien structurée dans le temps et dans l'espace avec des objectifs prédéfinis (Bernatchez, et al., 2010), tandis que la relation mentorale informelle est considérée comme un appairage volontaire sans contexte structuré (Garceau, et al., 2008 ; Muschallick & Pull, 2015). Le mentorat est utile pour l'entrepreneur novice même sur le plan recherche de ressources car il permet aux entrepreneurs de développer leurs compétences en matière de financement et à établir des contacts avec des investisseurs (Abousaid & Hilali 2023).

1.2.2 : Le mentorat et quelques notions voisines :

Le mentorat est la forme la plus ancienne d'accompagnement (Paul, 2004), et loin d'être en opposition avec les autres, le mentorat est complémentaire à d'autres dispositifs d'accompagnement tel que le tutorat et le coaching, Ces pratiques, aussi variées et multiples qu'elles soient, représentent un fond commun et des similitudes sur certains points (Bégin & Condor, 2011).

Tableau N°2 : Comparaison et définitions des différentes formes d'accompagnement

| | Objectifs | Mode Opérateur | Domaines d'application |
|-------------------------------|--|--|--|
| Mentorat | Bénéficier de l'expérience d'un sénior pour bien gérer une carrière professionnelle | Aide intergénérationnelle entre une personne expérimentée (souvent retirée des affaires) et un individu souhaitant faire carrière. | Divers domaines des organisations (direction, reprise d'entreprise...) |
| Tutorat | Acquisition de savoir-faire et intégration dans l'entreprise. | Accompagnement d'un jeune par une personne plus âgée et plus expérimentée issu de l'entreprise. | L'entreprise en général. |
| Compagnonnage | Acquérir des savoir-faire et intégration dans l'entreprise. | Forme de tutorat mais exercée au sein d'une confrérie et sur des métiers manuels | Métiers manuels |
| Parrainage | S'insérer dans la vie professionnelle en profitant du réseau d'un parrain | Aide à l'insertion professionnelle par une personne bien insérée dans les réseaux. | Les organisations en général |
| Coaching | Augmentation des performances individuelles | Accompagnement individuel pour accroître la confiance en soi. | Sportifs, commerciaux, cadres d'entreprises... |
| Counseling | Aider un individu à résoudre des problèmes personnels ou à sortir d'une crise existentielle. | Psychothérapies individuelles entre autres. | Tout individu rencontrant des problèmes personnels. |
| Conseil et consultance | Aider un individu à solutionner un problème spécifique. | Appui d'un expert (médecin, avocat, consultant, scientifique...) | Toute situation nécessitant une expertise dans un domaine spécifique. |

Source : (Bégin & Condor, 2011) adapté de (Paul, 2004)

.1.2.3 : Le mentorat et le management :

« S'il y a bien une chose que le mentorat n'est pas, c'est un outil de management »
(Richez, 2009)

Le management est à la fois une fonction hiérarchique qu'une manière d'opérer de type tactique tenue d'objectif tandis que le mentorat est loin d'être une relation hiérarchique, c'est une

posture humaine qui permet d'éclairer les différents points d'options possible pour faire le bon choix.

Tableau N°3 : Comparatif entre manager et mentor

| Manager | Mentor |
|--|---|
| *La priorité est l'atteinte des objectifs organisationnels | *l'accent est mis sur la croissance personnelle et professionnelle. La relation mentorale est axée sur le partage des connaissances et expériences. |
| *Le manager peut restreindre ou freiner une opportunité d'apprentissage de son managé si elle n'est pas en adéquation les attentes actuelles de l'organisation. | *Un mentor ne restreint jamais l'opportunité d'exploration de nouvelles voies pour le mentoré. |
| *La relation manager/managé est un accord formel. L'étendue du rôle du manager est structurée et limitée par le cadre défini par l'organisation dans le but d'atteindre les objectifs prédéfinis. | *Dans la majorité des cas, la relation mentorale est un accord informel, la portée de cela s'étend au-delà de la structure organisationnelle. |
| *Le manager peut faire preuve d'empathie si la performance de son manager est affectée par des problèmes personnels mais son objectif ultime et l'utilisation du potentiel de son équipe pour l'atteinte des objectifs prédéfinis : l'obligation de résultat | *Un mentor n'est pas confronté au conflit de responsabilité envers son mentoré. En cas de problèmes personnels il le comprend et il est en mesure même de fournir des conseils. |
| *La relation formel manager/managé peut conduire ce dernier à cacher ses faiblesses à son manager. | *la communication ouverte est la clé d'une bonne relation mentorale. Le mentoré expose ses lacunes à son mentor afin d'apprendre à les surmonter |

Source : Auteurs

2. Méthodologie de recherche :

2.1. Démarche méthodologique :

Nous avons adopté la méthode qualitative dans l'approche de l'objet d'étude, accompagnée d'un mode de raisonnement inductif permettant de construire un corps de connaissance à partir des observations du concret. Notre stratégie d'accès au réel repose sur une démarche qualitative inductive, en choisissant la méthode d'étude de cas comparatives entre deux entreprises Tunisiennes dont une ayant bénéficié d'accompagnement mentorale et l'autre sans aucun accompagnement. Cette méthode a servi à une analyse afin de comprendre l'utilité de l'accompagnement mentorale et comment ce dernier facilite l'intégration des jeunes entrepreneurs dans leurs nouvelles expériences entrepreneuriales.

2.2. Technique de recherche :

Comme technique de collecte de données, le choix s'est porté vers l'observation participante et l'entretien semi-directif.

L'observation participante, une terminologie propre aux enquêtes de terrain, et étant une posture méthodologique qui suppose une immersion complète des chercheurs sur le terrain afin qu'ils accèdent aux données d'ordre confidentiel et aux perspectives internes des acteurs. Cette immersion totale dans le terrain pour tenter d'en saisir toutes les subtilités au risque de manquer de recul et de perdre en objectif nous a donné un accès privilégié des informations inaccessibles au moyen d'autres méthodes empiriques.

L'entretien semi-directif nous a permis de produire des données qualitatives et s'articule autour de ces thématiques :

Thème 1 : La décision d'entreprendre

Thème 2 : Le mentorat

Thème 3 : La réussite de l'action entrepreneuriale.

2.3. Présentation des cas :

1^{er} cas : Sans mentorat

Description : Société Tunisienne créée en février 2017, spécialisée dans le domaine de la vente de tous produits chimiques et la fabrication de détergents et aucun accompagnement n'a été fait lors de l'acte d'entreprendre. L'entrepreneur est gestionnaire de formation avec une expérience antérieure dans le même secteur d'activité.

Les outils de collecte de données utilisés pour ce cas sont l'observation participante, les entretiens semi-directifs et la documentation.

2^{ème} cas : Avec mentorat

Description : Société Tunisienne, créée en 2013, spécialisée dans le domaine de la vente de tous produits chimiques et détergents et le mentorat a été adopté lors de l'acte d'entreprendre pendant les 3 premières années sachant que le jeune entrepreneur est ingénieur informatique sans aucune connaissance en gestion d'entreprise.

Les outils de collecte de données utilisés pour ce cas sont les entretiens semi-directifs et la documentation.

Nous avons procédé à :

Une comparaison multisite (Huberman & Miles, 1991) permettant de découvrir des convergences et les points communs entre les sites retenus.

Une matrice liste de contrôle ordonnée par site mettant en évidence les facteurs retenus comme prédicteurs de la réussite de l'acte d'entreprendre (Huberman & Miles, 1991)

L'utilisation de la participation observante : Cette technique nous a permis de vivre la réalité des sujets observés.

Des entretiens semi-directifs avec la retranscription en plusieurs tableau de verbatim utilisés dans l'analyse lexicale et thématique du contenu.

Une étude de cas comparative comme méthode d'investigation, (Yin, 1994)

2.4. Analyse thématique du contenu des entretiens :

Pour traiter nos données, nous avons utilisé le logiciel « Nvivo 12 ». Ce logiciel nous a facilité l'analyse thématique de contenu, tout en nous permettant de faire le calcul de fréquence d'apparition des thèmes et des sous thèmes, la construction d'un système causal et compréhensif des phénomènes étudiés et la facilité d'accès aux extraits d'entretiens pour au final pouvoir comprendre le phénomène étudié. Après les entretiens avec les deux jeunes entrepreneurs de notre enquête, nous avons procédé à une analyse de contenu des thèmes et avons identifié et différencié des thèmes et des sous thèmes pertinents qui sont les suivants :

- L'importance de la formation et de l'accompagnement
- La notion d'opportunité
- La lourdeur de la démarche administrative
- Les compétences et la motivation.

3. Résultats & Discussion :

3.1 L'analyse lexicale et thématique du contenu :

3.1.1 Thème 1 : La décision d'entreprendre

❖ Résultats :

Tableau N° 4 : Fréquence des mots du thème « La décision d'entreprendre »

| Les termes | Fréquence |
|----------------------------|-----------|
| Initiative personnelle | 09 |
| Influence familiale | 07 |
| Saisie d'opportunité | 06 |
| Expérience professionnelle | 06 |
| Statut social | 05 |
| L'ambition | 02 |

Source : Auteurs (Extrait de Nvivo 12)

❖ **Analyse :**

Initiative personnelle (9 occurrences) : L'entrepreneuriat est avant tout un choix individuel, basé sur la volonté et l'envie d'agir. Le fait de vouloir lancer leurs propres projets provient d'une envie ardente de lancer une activité entrepreneuriale. La volonté individuelle et l'état d'esprit entrepreneurial sont les principaux moteurs du passage à l'acte entrepreneurial. L'envie d'indépendance et la capacité à prendre des risques sont des éléments clés.

Qu'elle provient d'influence familiale (7 occurrences) ou de la volonté de saisie d'opportunité (6 occurrences) quand elle est couplée avec l'expérience professionnelle (6 occurrences) et l'ambition (2 occurrences), l'initiative personnelle présente un des principaux moteurs du passage à l'action : « La décision d'entreprendre ».

Tableau N°5 : Extraits de verbatim des interviewés

| Thème | Sous-thème | Cas | Verbatim | Déduction |
|----------------------------|----------------------------|--------------|--|---|
| La décision d'entreprendre | L'intention d'entreprendre | Interviewée1 | « Je suis quelqu'un de très ambitieux, depuis tout jeune je me voyais gérer ma propre boîte. » | L'intention d'une personne à se lancer dans une activité entrepreneuriale est liée aux traits de caractères de la personne et son attitude. |
| | | Interviewé 2 | « J'ai eu un penchant vers les activités commerciales même si mes parents ont insisté pour faire des études d'ingénieur... ». | L'intention d'une personne à se lancer dans une activité entrepreneuriale peut se transformer en détermination et obstination avec l'attachement tenace d'une personne à ses idées. |
| | L'acte d'entreprendre | Interviewée1 | « Entreprendre une activité dès le départ était difficile sur tous les plans et il y'a pleins d'obstacles". | Le passage à l'acte d'entreprendre est une étape difficile. |
| | | Interviewé 2 | « J'ai commencé par me statuer sur une idée de projet et j'ai préparé mon étude avec mon mentor, ça m'a pris 6mois pour me lancer ». | Le passage à l'acte canalise les énergies vers l'action et la mise en œuvre. C'est le moment clé où l'entrepreneur passe du monde des idées au monde des actions. |

Source : Auteurs

3.1.2 : Thème 2 : Le mentorat

❖ Résultats :

Tableau N° 6 : Fréquence des mots du thème « le mentorat »

| Les termes | Fréquence |
|-------------------|-----------|
| Accompagnement | 16 |
| Bénéfices | 15 |
| Professionnalisme | 11 |
| Communication | 11 |
| Conseils | 10 |
| Complicité | 09 |
| Connaissances | 09 |
| Expériences | 05 |
| Confiance | 04 |

Source : Auteurs (Extrait de Nvivo 12)

❖ Analyse :

L'accompagnement (16 occurrences) qui est le terme le plus fréquent, souligne que le mentorat est considéré avant tout une relation d'accompagnement. Il implique un suivi, un soutien et un guidage dans le parcours entrepreneurial, combiné avec la notion de bénéfices (15 occurrences) donc le mentorat est perçu comme un processus à forte valeur ajoutée pour les mentorés.

Professionnalisme (11 occurrences) et communication (11 occurrences) : Un mentor doit faire preuve de professionnalisme dans son approche d'accompagnement car la communication est essentielle pour que la transmission de savoirs et d'expériences soit efficace.

Conseils (10 occurrences) et connaissances (9 occurrences) : Le mentorat repose sur l'échange de conseils stratégiques et de connaissances spécifiques au sein d'une relation de complicité (9 occurrences) et de confiance (4 occurrences) car la relation mentor-mentoré repose sur une connexion humaine forte.

Tableau N° 7 : Extrait de verbatim des interviewés

| Thème | Cas | Verbatim | Déduction |
|-------------|--------------|--|---|
| Le mentorat | Interviewée1 | « Ça nous aide à prendre les bonnes décisions et éviter les obstacles. Cela nous fait gagner du temps de l'argent et de l'effort ». « Je sais qu'il existe plusieurs formes d'accompagnement mais moi je me suis lancée sans aucune forme et j'aurais dû le faire je me suis basée sur mon expérience ». | Le mentorat est un accompagnement important lors de l'action entrepreneuriale, l'interviewé regrette ne pas avoir recours à l'accompagnement. |
| | Interviewé 2 | C'est une relation d'accompagnement de proximité inégale ». « Oui certes c'est un passage primordial, avec ce passage on minimise au max le risque de faillite » | Le mentorat est un accompagnement de proximité important lors de l'action entrepreneuriale |

Source : Auteurs

3.1.3 : Thème 3 : La réussite de l'action entrepreneuriale.

❖ Résultats :

Tableau N°8 : Fréquence des mots du thème « La réussite de l'action entrepreneuriale »

| Les termes | Fréquence |
|--------------------------|-----------|
| Accompagnement | 19 |
| Encadrement | 19 |
| Ambition | 12 |
| Traits de caractère | 16 |
| Compétences managériales | 15 |
| Obstacles | 10 |
| Motivation | 9 |
| Pérennisation | 3 |

Source : Auteurs (Extrait de Nvivo 12)

❖ Analyse :

Accompagnement et encadrement (19 occurrences chacun) : Ces termes sont les plus fréquents, ce qui revêt leurs importances selon nos interviewés dans la réussite de leurs actions

entrepreneuriale. Dotés de Traits de caractère (16 occurrences) et de compétences managériales (15 occurrences) agrémentés d'ambition (12 occurrences) et de motivation (9 occurrences) ce qui leurs permettra de surmonter ce parcours semé d'embûches ; Obstacles (10 occurrences).

Tableau N° 9 : Extraits de verbatim des interviewés :

| Thème | Cas | Verbatim | Déduction |
|---|---------------------|---|--|
| La réussite de l'action entrepreneuriale | Interviewée1 | <i>« Mes deux parents m'ont soutenu ». « La survie de l'entreprise dépend essentiellement du caractère de l'entrepreneur car il doit avoir les traits de caractères nécessaires pour dépasser les obstacles en cas de difficultés et pérenniser ses réalisations en cas de réussite. ».</i> | La famille présente une source de soutien morale et d'encouragement dans la vie de l'entrepreneur. Les traits de caractère de l'entrepreneur présentent un levier de succès de l'action entrepreneuriale. |
| | Interviewé 2 | <i>« On ne peut pas garantir la réussite d'une action entrepreneuriale sans accompagnement ». « Maitriser son étude de projet, Être motivé et ambitieux, Avoir les compétences requises, Savoir saisir les opportunités, cela permet de garantir au mieux la survie de l'entreprise. ».</i> | L'accompagnement est l'un des piliers de la réussite de l'acte entrepreneurial. Il existe bel et bien des facteurs liés aux traits de caractère de l'entrepreneur qui interviennent dans la réussite de l'action entrepreneuriale. |

Source : Auteurs

3.2 : Matrice des facteurs prédictifs de la réussite de l'acte d'entreprendre ordonnée par site :

L'analyse de la matrice des facteurs prédictifs de la réussite de l'acte d'entreprendre (Annexe 1) élaborée et ordonnée par site génère les facteurs clés de succès suivants :

L'accompagnement mentorale permet de développer un réseau relationnel et institutionnel favorisant une communication territoriale intense et un partage informationnel fréquent. Ce type d'accompagnement agrémenté de la motivation, de la persévérance et persistance de l'entrepreneur ne peut que renforcer son savoir-faire, son savoir être et son expertise. La relation mentorale prépare l'entrepreneur à être réactif à la constante évolution et changement de l'écosystème entrepreneurial et à la prise de risque adéquate selon une stratégie définie à

l'avance.

Tableau N°10 : Comparatif de nos facteurs clés de succès (FCS) avec la littérature

| FCS | Citations | Auteurs |
|--|---|-------------------------|
| Un accompagnement entrepreneurial | <i>« Un bon accompagnement entrepreneurial est aider l'accompagné à rompre l'isolement en situation d'incertitude tout en lui offrant les atouts pour améliorer les chances de succès de son projet »</i> | Deschamps et al, (2010) |
| Un entrepreneur persévérant et persistant | FCS émergent de notre étude | |
| Réseau relationnel riche et étendu | <i>« L'entrepreneur est le gestionnaire de son réseau » « L'accompagnement favorise la participation aux différents réseaux internes et externes »</i> | Chabaud et al, (2010) |
| Un partage informationnel fréquent | <i>« C'est un processus d'échange de savoirs, de connaissances qui assurent l'enrichissement mutuel de ceux qui le pratique »</i> | Guerboub, (2013) |

Source : Auteurs

Nous avons effectué une investigation terrain en élaborant une étude comparative entre deux sociétés évoluant dans le même secteur d'activité dont une qui est passée par une expérience Mentorelle et une sans aucun type d'accompagnement. Et nous avons obtenu des résultats dont certains sont conformes à ceux identifiés dans la littérature.

Tableau N°11 : Comparatif des résultats obtenus avec la littérature

| Thèmes | Nos résultats | Littérature |
|-----------------------------------|---|--|
| La décision d'entreprendre | L'acte d'entreprendre était bien réfléchi et bien étudié à l'avance via des études de projets ou une expérience dans une société similaire. | J. Kimberly et Bouchiki adoptent la théorie de la décision d'entreprendre comme processus rationnel et nous présentent cinq typologies de création qu'ils qualifient de genèse de l'acte entrepreneurial. |
| Le mentorat | Le mentorat met l'accent sur la croissance personnelle et professionnelle orienté vers le partage des connaissances et expériences, il assure une meilleure intégration dans le milieu entrepreneurial en favorisant l'atteinte des objectifs et la diminution des obstacles. | Fletcher et Ragins (2007) : "le mentorat est une relation interdépendante et générative de développement qui promeut la croissance, l'apprentissage et le développement mutuel dans un contexte de carrière" |

Source : Auteurs

Conclusion :

Rappelons que l'objectif de départ de cette recherche est de conduire une réflexion sur le rôle du Mentorat entrepreneurial dans l'acte d'entreprendre, de comprendre Comment le mentorat facilite l'intégration de l'entrepreneur novice dans sa nouvelle expérience entrepreneuriale et comment le mentorat permet de pallier aux problèmes causant l'échec de l'acte d'entreprendre et la faillite des entreprises naissantes ?

Les résultats et leur discussion révèlent une réponse affirmative : l'application du mentorat comme mode d'accompagnement lors de l'acte d'entreprendre à un impact très important sur la réussite de ce dernier. L'entrepreneur qui a adopté le mentorat lors du démarrage de l'activité a su surmonter plusieurs obstacles même si l'entrepreneur n'est pas de formation gestionnaire mais le mentorat lui a permis de réussir son acte d'entreprendre et d'éviter plusieurs situations difficiles. Le mentorat met l'accent sur la croissance personnelle et professionnelle orienté vers le partage des connaissances et expériences, il assure une meilleure intégration dans le milieu entrepreneurial en favorisant l'atteinte des objectifs et la diminution des obstacles.

L'entrepreneur qui n'a pas adopté le mentorat rencontre dès le début de l'acte d'entreprendre des difficultés. Le cas de cette société montre que la conjugaison de déficit d'accompagnement avec un manque d'expérience implique une instabilité de l'activité voire même le risque d'échec de l'acte d'entreprendre.

Notre apport théorique réside dans l'enrichissement des écrits portant sur les pratiques du mentorat et les facteurs de réussite de l'acte d'entreprendre ainsi que la mise en exergue du poids de la pratique du mentorat pour la montée en compétences des entrepreneurs novices.

Quant à l'apport managérial nous avons tenté d'explorer de la réalité managériale en Tunisie en mettant en exergue la pratique du mentorat en tant qu'un outil de management de proximité par excellence.

Comme toute recherche la nôtre n'est pas exclu de limites. Ces derniers sont liés premièrement à l'ignorance du phénomène du mentorat en Tunisie du coup la taille de l'échantillon réduite.

Nous avons trouvé que la logique de la triangulation entre l'entretien, l'observation et la documentation est une méthode très pertinente, néanmoins nous n'avons pas pu convaincre l'entrepreneur ayant adopté le Mentorat de nous donner l'autorisation de faire une observation dans son entreprise.

Nous considérons cette étude comme une étape vers une meilleure compréhension du mentorat pratique vieille de 4000 ans mais peu connue et appliquée en Tunisie. Utiliser les hypothèses issues de cette étude qualitative et capitaliser les retours du raisonnement inductif pour mener une étude quantitative qui permet une généralisation statistique sur laquelle on s'appuierait pour contribuer à la stratégie nationale de promotion de l'entrepreneuriat par la généralisation de ce jumelage mentor/mentoré visant à créer un écosystème entrepreneurial dynamique et inclusif, générant de la croissance économique, créant de nouveaux emplois et favorisant le développement durable. Ce développement de la culture entrepreneurial se traduit par la promotion des partenariats et des collaborations par la mobilisation de tous les acteurs concernés secteur public, secteur privé, société civile, partenaires techniques et financiers d'une part, et le renforcement de la coopération transnationale d'autre part.

ANNEXE :

[12]

Matrice facteurs prédicteurs de la réussite de l'acte d'entreprendre ordonné par site

| Cas | Motivation de l'entrepreneur | Capital humain | L'expérience professionnelle | Les traits de caractère de l'entrepreneur | Savoir | Savoir faire | Savoir être | Relation mentorale | Les ressources financières | La stratégie | Les structures d'accompagnement informel | Support familial |
|---------------|------------------------------|----------------|------------------------------|---|--------|--------------|-------------|--------------------|----------------------------|--------------|--|------------------|
| Société CL UP | x | x | | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| Société EL CP | x | x | x | | x | | | | x | | | x |

100%

| Cas | Prise de décision adéquate | Réactivité commerciale vis-à-vis des demandes clients | Diversifications des produits | Gestion des réclamations Clients | Relationnel avec les fournisseurs | La prise de risque |
|---------------|----------------------------|---|-------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|--------------------|
| Société CL UP | x | x | x | x | x | x |
| Société EL CP | | | | | x | |

BIBLIOGRAPHIE :

Abousaid, F.-Z., & Hilali, M. (2023). Les défis de financement pour les femmes entrepreneures : une question de genre. *Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit*, 7(1). <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/891>

Alaassar, A., Mention, A.-L., & Aas, T. H. (2022). Ecosystem dynamics: Exploring the interplay within fintech entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*, 58(4), 2157-2182

Amchaarou H. (2025) Dynamiques Entrepreneuriales dans les Coopératives : Impacts et Stratégies pour une performance renouvelée. *Revue Française d'Economie et de Gestion* Vol. 6 No 5 (2025)

Assenova, V. A. (2020). Early-stage venture incubation and mentoring promote learning, scaling, and profitability among disadvantaged entrepreneurs. *Organization science*, 31(6), 1560- 1578.

Bandura, A. (2009) : La théorie sociale cognitive : une perspective agentique Albert Bandura Dans *Traité de psychologie de la motivation* (2009), pages 15 à 45

Barioul Alaoui, N. et Ait Soudane, J. (2024). Repenser les programmes d'accompagnement à l'entrepreneuriat féminin selon une perspective genre. *Revue Française d'Economie et de Gestion*. 5, 10 (oct. 2024).

Belitski, M., & Büyükbalci, P. (2021). Uncharted waters of the entrepreneurial ecosystems research: Comparing Greater Istanbul and Reading ecosystems. *Growth and Change*, 52(2), 727-750.

Ben Romdhane, E. (2022). Succès de la start-up : une étude de cas sur la base d'une approche intégrative et multidimensionnelle.

Ben Yakoub, S. (2024). La compétence entrepreneuriale : Conceptualisation et modélisation théorique. <https://revuefrancophone.fr/index.php/home/article/view/47>. *Revue francophone*, 2(4)

Bouazzaoui R. & Belal O. (2023) « L'intention entrepreneuriale : Un pilier essentiel du parcours entrepreneurial des étudiants », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 6 : Numéro 4 » pp : 97-119

Boukar .H & al. (2023) « Mentorat et leadership féminin au sein des institutions universitaires camerounaises », *Revue Française d'Economie et de Gestion* « Volume 4 : Numéro 6 » p p :275-300

Boussaguet S, (2025). Résilience et performance post-reprise des PME, *Revue française de gestion* 2025/2 N° 321

Brockhaus, R. H. (1975). le locus of control scores as predictors of entrepreneurial intentions. In the 35th annual meeting academy of management proceedings, August 1975.

Bygrave, W.D. et C.W. Hofer (1991), «Theorizing about entrepreneurship», *Entrepreneurship*

Theory and Practice, hiver, vol. 16, n° 2, p. 13-22.

Carayanis, G. et al. (2015). Innovation & entrepreneurship theory, policy and practice ISBN 978-3-319-11242-8 (eBook)

Cantillon R., (1990) « The Circulation and Exchange of Good and Merchandise », in Casson M. (ed.), *Entrepreneurship*, Edward Elgar, Hants, pp.5-10,

Chang, Y., & Cheng, Q. (2024). Entrepreneurial mentoring, financial support and incubator patent licensing: evidence from Chinese incubators. *European Journal of Innovation Management*, 27(1), 290-309. Clayton, P. (2024). Mentored without incubation: Start-up survival, funding, and the role of entrepreneurial support organization services. *Research policy*, 53(4), 104975.

Delmar (2017): Rôle de l'accompagnement amont sur la poursuite du projet d'affaires : résultats d'une enquête empirique Michelle Hentic-Giliberto et Sandrine Berger-Douce Dans *Revue de l'Entrepreneuriat* 2017/2 (Vol. 16), pages 27 à 57

Dileo, I., & Pereiro, G. T. (2019). Assessing the impact of individual and context factors on the entrepreneurial process. A cross-country multilevel approach. *Int Entrep Manag J*, 15, 1393-1441

Favre-Bonté, M Cabrol, (2024). Theoretical and methodological diversity in international entrepreneurship research: Literature review and research agenda *Revue de l'Entrepreneuriat* 22 (1), 67-109

Fayolle, A. (2001) : « D'une approche typologique de l'entrepreneuriat chez les ingénieurs à la Reconstitution d'itinéraires d'ingénieurs entrepreneurs », *Revue de l'entrepreneuriat - Vol 1, n°1, 2001, p.77-98*

Fayolle, A. (2003), Quelques idées et suggestions pour étudier le processus entrepreneurial *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion ; Mar/Apr 2003; 200.*

Fayolle, A. (2017) : *Entrepreneuriat : Théories et pratiques, Applications pour apprendre à entreprendre.* Paris : Dunod XII-388 p.

Fayolle, A. (2004). *Entrepreneuriat : apprendre à entreprendre.* Paris : Dunod XVI-392 p. **FAYOLLE Alain. 2003.** *Le métier de créateur d'entreprise.* Paris: Editions organization X-p233.

Fayolle, A., & Liñán, F. (2014). The future of research on entrepreneurial intentions. *Journal of Business Research*, 67(5), 663-666

Fayolle, A (2006), *Entrepreneuriat- apprendre à entreprendre,* Ed Dunod.

Fayolle, A., Lassac-Clerc, N. (2005), Compréhension de l'engagement d'un individu dans le processus de création d'entreprise par une étude de cas.

Garcia, E., & Eric, S. (2024). L'impact des émotions dans l'initialisation de la gouvernance de l'entreprise innovante : proposition d'un cadre conceptuel par le design thinking, In ENIG 2024.

Garceau, O., Larose, S., Cyrenne, D., Guay F. & Deschênes, C. (2008). Avoir les étudiants (es) de Sciences de la nature dans notre MIREs -2è partie : Évaluation des impacts à court terme. *Pédagogie collégiale*, 21(4), 34-39.

Garg, S., & Singh, S. (2019). Reverse mentoring: A tool to foster learning, innovation, and career development. *Development and Learning in Organizations*, 33(3), 10–13.

Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10, 696-706.

Haidusek-Niazy, S., & Carpenter, R. E. (2025). Crisis-driven organizational learning: the role of informal reverse mentoring. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*.

Howard H. Stevenson and J. Carlos Jarillo (1990). *Strategic Management Journal*

Vol. 11, Special Issue: Corporate Entrepreneurship (Summer, 1990), pp. 17-27

Huberman, A. M., Miles, M. B., & De Backer, C. (1991). Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes (The Analysis of Qualitative Data : Collecting New Methods) (pp. 88-138). Bruxelles : De Boeck Université

Idrissi, S. et El Abboubi, M. 2025. Genèse et évolution de l'entrepreneuriat social : Une revue documentaire. *Revue Française d'Economie et de Gestion*. 6, 2 (févr. 2025).

khelil & Jemaa (2021). La persistance des entrepreneurs face à l'échec : une investigation des déterminants à partir de la discrepancy theory, *La Revue des Sciences de Gestion*.

Knight H. (1921) on the Enterprise Economy », *History of Political Economy*, 31, (1), pp.1- 28

Kirzner I. (1971), « Entrepreneurship and the market Approach to Development », in *Toward Liberty* vol. II fo two vol. *Essays in Honor of Ludwig von Mises on the occasion of his 90 th Birthday* September, 29, 1971, Institute for Human Studies inc Menle Park, California 94025 pp.194-208.

Kirzner I. (1979), *Perception, Opportunity and Profit*, Chicago: University of Chicago Press, 1979.

Kimberly, J.R. (1979), « Issues in the creation of organizations: initiation, innovation, and institutionalization », *Academy of Management Journal*, vol. 22, n° 3, p. 437-457.

Kammoun-chouk, S (2024) : Authenticité et auto-valorisation : le tandem fragile de la durabilité d'un terroir, *revues des régions arides* n°49

Kammoun-chouk, S (2019): study of entrepreneurial student's perceptions of the impact of digital literacy skills on their future career evidence from Tunisian higher education

Mansoureddine, A & Allaoui A. (2024) « La communication interne entre élèves : pour un climat scolaire positif », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 7 : Numéro 4 » p 1037 – 1051.

Muschallik, J. & Pull, K. (2015), *Mentoring in higher education: does it enhance mentees'*

research productivity ? Education Economics

Kraiem A. (2025) « L'impact des politiques entrepreneuriales gouvernementales sur l'intention entrepreneuriale des étudiants tunisiens », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 8 : Numéro 2 » pp : 1090

Kraiem, A. (2025). The Effect of Entrepreneurship Education on the Entrepreneurial Intention of Tunisian Students: A Comparative Study. *The International Journal of Interdisciplinary Organizational Studies*, 20(2), 105-139.

Meddeb, S., & St-Jean, E. (2021). Personality and narcissism in mentoring for entrepreneurs: do they affect learning outcomes? *Academy of Management Proceedings*,

Meddeb, S., St-Jean, E., & Rauch, A. (2024). The interaction of narcissism, agreeableness and conscientiousness in entrepreneurial mentoring: Implications for learning outcomes. *International Small Business Journal*, 42(6), 726-750.

Meddeb, S. et E. St-Jean (2025), « Étude de l'impact du mentorat – suivi d'une cohorte du Réseau Mentorat sur deux ans », Institut de recherche sur les PME (UQTR), Trois Rivières (Canada).

Mgueraman, A., & EL Abboudi, M. (2023). The theory of planned behavior as a predictor of social entrepreneurship intention among university students. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(3), 326-351

Nabi, G., & Liñán, F. (2011). Graduate Entrepreneurship in the Developing World: Intentions, Education and Development. *Education and Training*, 53(5), 325-334

Naushad. M. (2018). A study on the antecedents of entrepreneurial intentions among Saudi students. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 5(3), 600-617

Nassar, A. E., & Albert, M.-N. (2025). Mentorat inversé informel comme levier de transmission intergénérationnelle des savoirs et d'apprentissage organisationnel : éclairages issus d'une étude de terrain qualitative au Maroc. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 6(6), 595–608.

Ngoasong, M. (2018). Digital entrepreneurship in a resource-scarce context: A focus on entrepreneurial digital competencies *Journal of Small Business and Enterprise Development*

Retal, F. (2025). L'intention entrepreneuriale chez les étudiants : Une étude exploratoire des déterminants. *Revue Internationale du Chercheur*. 6, 2 (Jun. 2025).

St-Jean, E., & Meddeb, S. (2025). Entrepreneurial learning through mentoring: Does similarity in dyads matter? In D. Politis, L. Aaboen and J. Gabrielsson (Ed.), *Handbook of Research on Entrepreneurial Learning*, Edward Elgar (pp. 221-242). *Research Handbooks in Business and Management series*.

Sahi, M., Mhenna, R., NijiyinN, M., Mhenna, N. and Bourhaba, O. (2023). La Gestion des carrières à l'ère de la transformation digitale des ressources humaines. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. Volume 6, numéro 2

Stiti, A (2025). L'entrepreneuriat digital en Algérie entre défis, obstacles et perspectives *Revue des sciences commerciales* Vol. 24, N°01 Juin 2025, pp75- 91

Sarasvathy, S.D. (2024). Lean Hypotheses and Effectual Commitments: An Integrative Framework Delineating the Methods of Science and Entrepreneurship. *Journal of Management*.

Sarasvathy, S.D. (2021). Even-if: Sufficient, yet unnecessary conditions for worldmaking. *Organization Theory*, 2(2).

Sarasvathy, S. Ali, I. & Block, J. (2015). Partitioning socioemotional wealth to stitch together the effectual family enterprise. In *Family Entrepreneurship* (pp. 30-62). Routledge.

Sarasvathy S.D. (2008). Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise. *New horizons in entrepreneurship research*, Cheltenham, U.K.: Edward Elgar Publishing, 392.

Sarasvathy, S.D. & Dw, N. (2005). New market creation as transformation », *Journal of Evolutionary Economics*, 15(5), 533-565.

Sarasvathy, S. D. (2004). Making it happen: Beyond theories of the firm to theories of firm design. *Entrepreneurship Theory and practice*, 28(6), 519-531.

Sarasvathy, S. D. (2003). Entrepreneurship as a science of the artificial. *Journal of Economic Psychology*, 24(2), 203-220.

Sarasvathy S.D. (2001). « Causation and effectuation: Towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency », *Academy of Management Review*, 26(2), p243-288. **Sarasvathy, S.D. (1998).** How do firms come to be? Towards a theory of the prefirm. Carnegie Mellon University.

Say J.-B. (1803), *Traité d'économie politique*, Calmann Lévy, Paris.

Say J.-B. (1848), *Catéchisme d'économie politique*, Guillaumin,

Schumpeter J. (1914), *History of Economic Analysis*. New York: Oxford University Press,

Schumpeter J. (1934), *The Theory of Economic Development*, Cambridge University Press.

Tounés. A & Mahmoudi M. (2022) The Entrepreneurial Intention of Algerian Students: Between Disillusionment of the Entrepreneurial Climate and Self-Confidence *Journal of Enterprising Culture* Vol. 30, No. 01, pp. 91-121 (2022)

Zouheir, M & Khoumssi. H (2025). The impact of financial development on Economic Growth in MENA middle-income countries. *Revue Internationale De La Recherche Scientifique (Revue-IRS)*, 3(2), 1414–1422. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15163786>