

**L'accompagnement par les pairs :  
du transfert de connaissances à l'apprentissage conjoint**

**Annabelle Jaouen**

ATER  
Université Montpellier I  
ERFI

annabelle.jaouen@libertysurf.fr

**Stéphanie Loup**

Maître de Conférences en  
Sciences de Gestion  
LGC - Université  
Toulouse III

stephanie.loup@free.fr

**Sylvie Sammut**

Maître de Conférences en  
Sciences de Gestion  
ERFI

sylvie.sammut@univ-montp1.fr

ISEM  
Espace Richter - Bât E  
Rue Vendémiaire  
CS 19519  
34 960 Montpellier Cedex 2

**Résumé**

L'objet de cette communication est de s'interroger, à partir d'une étude de cas, sur une forme originale d'accompagnement des jeunes entreprises : l'accompagnement par un pair. Si la logique « traditionnelle » de l'accompagnement tend à positionner le créateur comme demandeur d'une prestation ou d'une aide pour faciliter son démarrage, le cas étudié ici met en lumière les apports d'une relation à caractère atypique, en témoignant, non seulement d'un processus relativement inversé, mais aussi d'une relation d'échange, où les deux parties, accompagnant et accompagné, retirent de leur collaboration des avantages réciproques. Si l'accompagné voit son développement « accéléré », grâce à une amélioration de sa légitimité, et une meilleure efficacité, l'accompagnant gagne, quant à lui, en qualité de travail, en dynamisme et plus largement en efficacité. Cette recherche, issue d'une démarche inductive, souligne le passage d'une « confiance contrainte », pouvant caractériser la relation d'accompagnement « traditionnel », à une « confiance partagée », comme vecteur d'un accompagnement réussi.

**Mots clés :** Accompagnement, Confiance, Don-contre don, Efficacité, Entrepreneuriat, Petite Entreprise, Transfert de connaissances.

## **L'accompagnement par les pairs : du transfert de connaissances à l'apprentissage conjoint**

### **INTRODUCTION**

Si la logique « traditionnelle » de l'accompagnement tend à positionner le créateur comme demandeur d'une prestation ou d'une aide pour faciliter son démarrage, certaines formes d'accompagnement peuvent résulter d'une démarche co-construite entre les deux protagonistes. Cette communication, fondée sur une étude de cas, étudie ainsi une forme originale d'accompagnement des jeunes entreprises : l'accompagnement par un pair. En effet, le cas étudié dans cette recherche témoigne, non seulement d'un processus relativement inversé à la logique classique de l'accompagnement, mais aussi d'une relation d'échange, où les deux parties, accompagnant et accompagné, retirent de leur collaboration des avantages réciproques.

D'un point de vue pratique, l'intérêt majeur de cette recherche tient à la mise en exergue des avantages conjoints que peuvent retirer les deux parties. Le seul plan économique, devait apparaître, *a priori*, comme étant la cause unique et évidente de liaisons de parrainage ; mais, nous le verrons, cette piste est loin d'apparaître suffisante. La dimension personnelle devient très rapidement la clef de voûte de cette recherche. D'un point de vue théorique, elle met en lumière le passage d'une relation de confiance contrainte à une relation de confiance partagée. En effet, la confiance contrainte peut, selon Bornarel (2004), caractériser la relation d'accompagnement « classique », la confiance émergeant au fur et à mesure de l'avancée et du succès du processus d'accompagnement. Dans cette optique et grâce à une démarche inductive, cette recherche souligne le fait que la relation d'accompagnement peut être ancrée, dès le démarrage du processus, dans un état de confiance partagée, dès lors que l'accompagné et l'accompagnant instaurent une relation de don-contre don (Mauss, 1995).

Afin d'illustrer ces propos, nous avons choisi d'étudier le cas *Voiles d'Oc*, mettant en relation deux TPE de même secteur d'activité : la vente de bateaux d'occasion. L'une est en phase de démarrage, l'autre est une entreprise bien installée et en fonctionnement depuis près d'une dizaine d'années. Les études de cas sont généralement utilisées pour appréhender des phénomènes réputés complexes. Cette méthode autorise des analyses fines en terme de

processus, et permet d'aboutir à des modèles théoriques à la fois plus intégrateurs, mais aussi dont la portée réelle peut être mieux cernée (De La Ville, 2000). Afin de limiter les biais tout en permettant une analyse des comparaisons, nous avons interrogé les deux dirigeants concernés et confronté leurs discours afin de repérer d'éventuelles dissonances. Pour ce faire, nous avons procédé par entretiens semi-directifs, enregistrés sur magnétophone puis retranscrits dans leur intégralité, pour effectuer ensuite une analyse de discours thématique. Un certain nombre de données secondaires, comme les sites Internet des entreprises ont également été étudiées, ainsi que les catalogues, les plaquettes, *etc.* L'étude de cas est, en ce sens, un choix méthodologique (Yin, 1994). En effet, cette enquête empirique, étudiant un phénomène dans son contexte, nécessite l'utilisation de sources d'information multiples.

Après avoir présenté le cas *Voiles d'Oc*, nous mettrons en lumière les spécificités que représente ce type d'accompagnement, puis les avantages réciproques que les entreprises retirent de cette collaboration. En ce sens, nous verrons que cette forme de « tutorat », relativement atypique, revêt des intérêts majeurs pour les deux protagonistes, et que le « parrain » peut tirer profit, non seulement de la relation économique, mais aussi de la relation humaine qui s'y superpose.

## **1. VOILES D'OC : UN CAS D'ACCOMPAGNEMENT ENTRE PAIRS**

Installé dans une petite station du littoral méditerranéen près de Perpignan, François Ravier, entrepreneur de 48 ans, travaille seul dans la vente de bateaux d'occasion. Depuis l'âge de 22 ans, il évolue dans ce milieu qu'il affectionne particulièrement. Après avoir commencé par l'entretien des bateaux dans les chantiers, il entreprend la navigation, pour ensuite effectuer du skippage et du convoyage. Il s'installe, avec femme et enfant, en Sardaigne où il monte une entreprise de location, qu'il arrête pour créer une affaire de courtage. Quatre ans plus tard, son divorce le conduit à quitter l'île et à fermer sa société. C'est en 1998 qu'il revient sur le continent et crée *Plaisancia*. Passionné depuis toujours par les bateaux, il voit dans la vente de voiliers et de bateaux moteurs un aboutissement pour sa carrière. Il se lie d'amitié avec Denis, dirigeant de *Voiles & Moteurs*, entreprise de même activité située au Grau du Roi dans le Gard. Ils réalisent plusieurs affaires ensemble, et lorsque Denis engage Virginie Douce en 2001, sa secrétaire, tous deux ne se doutent pas encore de la relation qui les attend.

Virginie Douce est une jeune femme de 26 ans, qui, après avoir obtenu un BTS d'assistante de direction, est embauchée en tant que secrétaire chez *Voiles & Moteurs*. Peu à peu, Denis, son patron, lui laisse réaliser quelques ventes pour l'entreprise et éveille en elle l'envie d'évoluer. Progressivement mais avec intensité croissante, elle ressent le besoin de voler de ses propres ailes. Après deux ans dans cette entreprise, et avec l'accord de son employeur, elle décide de s'installer à son compte. Si elle avait toujours eu un profond besoin d'autonomie, l'activité de vente de bateaux s'est présentée à elle comme une opportunité, impulsée par son expérience dans cette entreprise, et par le soutien moral de François Ravier. En effet, avant de se rencontrer, ils échangeaient régulièrement des appels téléphoniques. Dans un premier temps ces appels étaient purement professionnels, mais au fil des échanges se développe une relation d'amitié. Ils se rencontrent finalement au bout d'un an. La confiance s'installant, elle lui révèle son envie de démissionner de son ancienne activité, de créer une nouvelle structure, tout en lui confiant aussi ses craintes quant à ses lacunes techniques, et son peu d'empressement à quitter un patron qui lui a tout appris. C'est François, après de multiples échanges téléphoniques, qui lui donne l'impulsion pour s'installer. Début 2003, Virginie crée *Palanautic*, à Port-Camargue, et commence la vente de bateaux d'occasion.

Si, au départ, François aide Virginie à se lancer en lui finançant certaines de ses publicités et en partageant quelques affaires avec elle, rapidement, leur relation prend une dimension nouvelle. Ils décident de se partager les ports de l'ouest de la Méditerranée : François couvre la zone Estartit (Espagne du Nord) – Narbonne (Aude), tandis que Virginie prend en charge la zone Gruissan (Aude) – Les Saintes-Maries de la Mer (Bouches du Rhône). A eux deux, ils gèrent près de la moitié de la Méditerranée française. De plus, outre le fait de réaliser des affaires ensemble, ils partagent leurs bases de données clients et produits, et fonctionnent en totale transparence. Virginie utilise le site Internet de François pour y présenter ses produits. Au-delà donc du seul partage des frais de communication, ils travaillent conjointement sur certaines affaires, et occupent le même stand lors des manifestations et des salons. A première vue, leur relation semble limpide : François et Virginie entretiennent une relation parrain-filleule. Il l'accompagne dans son démarrage, la soutient dans les moments de doute, l'encourage à aller prospecter ; en somme, lui apprend les rouages du métier. Il comble ses lacunes techniques lorsqu'elle fait appel à lui, et rattrape parfois certaines affaires qu'elle risquait de perdre à cause de ce manque de crédibilité. Virginie déclare d'ailleurs : « *Je pense que si François arrête demain, je ne suis pas sûre d'arriver à continuer au jour d'aujourd'hui*

[...]. *Je pense que je n'ai pas les reins assez solides aujourd'hui pour m'en passer* ». Pourtant, François, le parrain, semble n'avoir, au bout du compte, de parrain que le nom.

En effet, la relation qu'ils développent prend, au fur et à mesure de son évolution, une tournure davantage gagnant-gagnant qu'accompagnant-accompagné. Après 8 mois de collaboration, François semble avoir, lui aussi, évolué. S'il se déplace moins du fait de la répartition des zones géographiques avec Virginie, il a également doublé son catalogue de bateaux en vente. Il note à ce propos : « *Le choix [pour un client] c'est primordial. Il faut avoir un gros fichier de bateaux à proposer. [...] Son secteur m'intéresse, il y a beaucoup de bateaux, beaucoup de clients* ». En effet, Port-Camargue est le plus grand port de plaisance d'Europe. Aussi trouve-t-on sur ce territoire plus de bateaux que dans toutes les petites stations du littoral languedocien réunies. Ainsi, il constate une augmentation de son chiffre d'affaires, mais a surtout (et c'est ce qu'il juge le plus important) gagné en qualité de travail.

Celle-ci se traduit en termes de plaisir à travailler, de dynamisme et d'énergie. Il admet que Virginie le stimule, lui permet de travailler dans de bonnes conditions et dans un climat chaleureux, et en lisant entre les lignes, il apparaît que, dans une certaine mesure, cette relation semble contribuer à son équilibre. En effet, Virginie souligne très judicieusement : « *Je pense que c'est gratifiant pour lui de mettre une gamine en route. De me mettre un pied à l'étrier. Il ne voit jamais sa fille, et il a besoin d'exister, comme tout le monde, et ça doit participer à son équilibre* ». Elle ajoute : « *Ce n'est pas un ami, parce qu'il a l'âge d'être mon père, et on est sur une relation un peu bizarre. Tout le monde croit que je suis sa fille ou sa petite amie. On ne peut pas être copains, ce n'est pas possible dans la tête des gens. Les gens ont besoin de te mettre dans des cases. Et nous c'est un peu différent. Il est à part. Il est bien tout seul, il est complètement misanthrope, et je ne sais pas pourquoi, avec moi ça passe bien. [...] Il me paterne. Il m'écoute, et je pense que je lui renvoie ça aussi. Je sais que sa fille lui manque, et je sais que j'ai l'âge de sa fille. Il n'y a pas que le boulot, c'est sûr* ». Ainsi, à la relation commerciale qu'ils développent se superpose une relation humaine, d'amitié, d'affection paternaliste, en somme de relation filiale. Virginie a également besoin de cette qualité de travail : « *l'apport principal c'est de ne pas me sentir seule dans mon job. Je ne pourrai pas être seule* ».

## **2. L'ACCOMPAGNEMENT ENTRE ACTEURS DE MEME METIER : DU LIEN UNILATERAL A LA RELATION DE DON-CONTRE DON**

Ce cas montre une logique d'accompagnement atypique. En effet, la logique « traditionnelle » accompagnant – accompagné laisse place à une relation très interactive, nourrie et régénérée continuellement par une affectivité réciproque. Ainsi, l'analyse approfondie de ce cas nous conduit à revenir, tout d'abord, sur la spécificité de la relation accompagnateur-accompagné lorsque l'accompagnement se réalise au sein d'un même métier, pour ensuite souligner l'effet de réciprocité, voire de don-contre don qui peut émaner de cette situation.

### **2.1. D'un transfert de connaissances unilatéral...**

La relation d'accompagnement « traditionnel » repose généralement sur la transmission de connaissances et/ou de savoir-faire d'une personne ayant une maîtrise de compétences dans un domaine particulier vers une autre en situation de manque dans le domaine en question. La relation est quasi-systématiquement purement formelle, bornée dans le temps, et toujours à l'initiative du créateur appelé accompagné, la personne lui transmettant ses connaissances étant nommée accompagnant<sup>1</sup> (Sammut, 2003a).

La relation d'accompagnement combine technicité, empathie et disponibilité, l'ordre donné ici n'ayant que peu d'importance. L'enjeu principal consiste en l'accroissement des bases de connaissance de l'apprenant, le développement de ses capacités à faire évoluer son système de représentation, et à s'ouvrir de nouvelles complexités (Sammut, 2003b). Ces dimensions se retrouvent dans le cas présent ; en revanche, l'un des autres objectifs de la relation d'accompagnement, « rendre l'individu autonome », n'est pas totalement vérifiable. En effet, loin de rentrer dans un processus d'autonomisation, l'accompagnement perdure dans le temps et se transforme en une relation d'un autre type plus proche d'un don et d'un contre-don (Mauss, 1995) que d'un accompagnement *stricto sensu*. Cette particularité peut-être expliquée, entre autres, par le fait que nous sommes en présence de deux individus exerçant le même métier. En effet, le cas *Voiles d'Oc* met en scène non pas un professionnel de l'accompagnement et un créateur mais deux acteurs d'un même secteur d'activité. Dès lors, les connaissances transmises sont davantage tacites qu'explicites. François Ravier communique à Virginie Douce un vécu, un savoir-faire aux plans technique, relationnel,

---

<sup>1</sup> Ou accompagnateur, ou conseil.

sectoriel. L'échange est direct, réalisé *in situ* et permet parfois la mise en relation immédiate entre le néo-créditeur et de nouveaux partenaires qu'ils soient amont et/ou aval.

Cette notion de partage d'un métier est importante. Si nous portons un regard historique sur le phénomène de l'accompagnement, nous constatons que depuis le Moyen-Age l'accompagnement entre pairs existe dans le secteur des métiers. Cornaert (1966) précise que le métier est le lieu de réalisation de « la justice entre frères ». Il conclut à l'existence « de sociétés ou fraternités » qui ont pour avantage d'empêcher l'individu de rester isolé. L'exercice d'un métier identique acquis lors d'un parcours initiatique commun à tous permet de partager la même éthique, les mêmes règles de fonctionnement. Les individus ont alors « le pouvoir de se faire entendre par l'exercice même de leur expertise professionnelle ». Ainsi le métier recouvre un système culturel particulier articulé autour de la valeur centrale du travail. Le partage d'un même système culturel facilite le développement de la confiance et une meilleure compréhension entre pairs, les proximités sociales et cognitives (Julien, 2003) permettant de limiter les comportements opportunistes.

Sainsaulieu (1993) constate que s'il y a une identité collective centrée sur la qualification et le métier, elle ne concerne pas directement les individus qui ne bénéficient pas des mêmes sources de pouvoir d'expert. En effet, l'identité collective va s'établir lors de la transmission des savoir-faire au travers de relations très fortes entre le maître et son apprenti exerçant un même métier. Le maître est choisi parmi les professionnels de même métier. Il doit être détenteur de savoir-faire qu'il entend préserver, valoriser et transmettre. Le rapport entre le maître et l'apprenti, notamment au travers de la parole fut longtemps une des bases de la transmission des savoirs. Le mode de transmission des savoir-faire s'effectue bien souvent de manière informelle, les tours de main font partie de la culture orale et sont transmis sous le sceau du secret et au travers d'une relation proche entre les deux individus. Ainsi, pour les individus, l'identité s'appuie sur les moyens de lutte acquis dans la position sociale et professionnelle : la compétence et la maîtrise d'un métier (Sainsaulieu, 1993). Or, l'apprentissage du métier est fondamentalement une affaire d'expérience, de temps, mais aussi de capacités, si bien que la découverte de soi par la reconnaissance que l'on obtient de l'autre n'est pas exempte des forts sentiments d'infériorité ou de supériorité. Les processus de l'apprentissage ne sont pas neutres. La transmission des coups de main et des informations pertinentes peut durer très longtemps. Dans le cas des compagnons (Icher, 1999) la formation

pouvait durer jusqu'à dix ans. René Kaes<sup>2</sup> constate que le travail est source d'activités culturelles dans le cas d'ouvriers fortement qualifiés, disposant de l'éducation et de la formation professionnelle la plus forte. Pour eux la culture renvoie aux métiers, aux connaissances techniques ainsi qu'aux relations sociales. Ainsi, les individus que l'on prend comme modèles, ceux que l'on choisit comme accompagnateurs, sont ceux qui possèdent une forte qualification et spécialisation, et qui ont la capacité de résoudre des cas difficiles. Cette culture se transmet au sein d'un univers relativement clos : celui du métier qui reste exclusif à petit nombre d'individus à fortes capacités professionnelles.

La relation de maître à élève est en ce sens exemplaire. Le maître peut être tour à tour présenté comme un guide, un formateur, un exemple à suivre pour sa technique, son appréhension du métier (Loup, 2003).

## **2.2. ... A une relation de don-contre don**

Le paragraphe précédent, dans sa globalité, fait état d'une relation, souvent nourrie par la passion et ancrée sur la transmission d'un savoir-faire, d'une culture, d'une sensibilité au métier. Cette dimension se retrouve dans le cas *Voiles d'Oc*, au sein duquel nous décelons, en outre, une autre typicité. L'accompagnant devient parfois lui-même accompagné ; la relation s'inverse donc, Virginie Douce « conseillant » aussi François Ravier. Nous nous déplaçons donc d'une relation « traditionnelle » accompagnant-accompagné vers une relation de don-contre don, où, alternativement, les deux protagonistes retirent intérêt à leur relation. Ce dernier est, certes, de nature différente chez l'un et l'autre mais le bénéfice au plan de la connaissance n'est plus unilatéral, comme attendu dans une relation « traditionnelle ». En effet, l'assistance au démarrage que fournit François Ravier à Virginie Douce lui procure une sensation d'existence, une reconnaissance qui semblait s'étioler au fil du temps ; il en découle un regain d'intérêt pour son activité propre et une impulsion retrouvée. Cette énergie nouvelle est consacrée à une meilleure analyse de sa zone de chalandise et un approfondissement de sa base de données. Qui plus est, la dimension affective tapisse la relation. Bien plus qu'une relation marchande, les acteurs retirent de l'expérience des éléments peu chiffrables tels que la motivation, le plaisir du travail en équipe, la confiance, la sécurisation.

---

<sup>2</sup> Cité par Sainsaulieu : Kaes, R. (1962), *Les ouvriers français et la culture*, Rapport Institut du Travail, Strasbourg, 562p.



Dès lors, l'effectivité, définie comme le rapport résultat/satisfaction rencontrée par les protagonistes dans l'échange, semble être le soubassement inébranlable de cette relation. L'humanité, l'assistance mutuelle, la relation paternaliste, le plaisir de la rencontre et de l'échange témoignent de l'aspect affectif, à tel point que la dimension marchande semble parfois être relayée au second plan. Pour autant, si l'effectivité paraît totale et quasi exclusive chez François Ravier dans le triptyque indicateur de performance efficacité-efficience-effectivité, elle semble couplée à de l'efficacité, voire même de l'efficience chez Virginie Douce. En effet, l'accompagnement fait gagner du temps à Virginie dans l'approche métier et la connaissance d'un milieu plutôt machiste et technicien. A la dimension temporelle s'ajoute également la dimension financière puisqu'elle a « acquis » un marché qu'elle aurait eu beaucoup plus de difficulté à maîtriser si son bienfaiteur n'avait point servi de guide.

La question est donc de savoir comment cette relation peut perdurer dans le temps alors que l'échange n'est pas équilibré, tout au moins apprécié de l'extérieur. La source de la pérennité de la relation semble trouver ancrage dans la dimension exclusivement tacite et, par là même, très concentrée sur l'individu. Dès lors, c'est l'aspect affectif qui personnalise le transfert et le rendrait caduque si nous changions les protagonistes. En effet, Virginie Douce applique la « méthode Ravier » aux plans technique et relationnel. Elle imite un savoir-faire ayant fait ses preuves mais il n'y a pas de formalisation de la connaissance. De son côté, François Ravier utilise les compétences juridiques de Virginie Douce en les adaptant à son propre contexte. En ce sens, la relation qui unit les deux protagonistes n'a rien d'un processus de servuction « traditionnel » (Eiglier et Langeard, 1987).

L'accompagnement « traditionnel » laisse progressivement place à une intermédiation interactive, amicale, où l'un tire profit d'un savoir-faire reconnu et l'autre développe une forme de résilience (Cyrulnik, 2002). Ce concept de résilience, né de la physique, désigne « l'aptitude d'un corps à résister à un choc. [...] En sciences sociales, il signifie 'la capacité à réussir à vivre et à se développer positivement, de manière socialement acceptable, en dépit du stress ou d'une adversité qui comportent normalement le risque grave d'une issue négative.' [...] La résilience constitue un processus naturel où ce que nous sommes à un moment donné doit obligatoirement se tricoter avec ses milieux écologiques, affectifs et verbaux. Qu'un milieu défaille et tout s'effondrera ? Qu'un seul point d'appui soit offert et la construction reprendra. » Nous considérons qu'il ne s'agit ici que d'une forme de résilience développée par François Ravier. En effet, sa survie physique ne nous semblait en rien

menacée ; pour autant, nous avons perçu une forme de détachement inéluctable par rapport à son activité économique jusqu'à ce que Virginie Douce devienne consciemment ou inconsciemment, par sa seule présence et son empathie, ce point d'appui générateur de métamorphose. L'affection que François trouve chez Virginie l'aide à « re-tricoter » l'ouvrage qu'il avait laissé de côté, l'envie et l'impulsion étant revenus. Virginie Douce symbolise donc la « personne signifiante » pour François Ravier. Tel un ressort, elle lui permet de rebondir et de renouer le lien social quelque peu distendu (Cyrulnik, 2004). La situation de vulnérabilité affective devient, paradoxalement, un facteur générateur de confiance dans la sphère professionnelle (Zand, 1972), cette dernière permettant de surmonter le sentiment d'incertitude vécue sur le plan intime (Simmel, 1907, cité par Bornarel, 2004).

Au final, l'un trouve chez l'autre la dimension qui lui permet de combler le manque qui le caractérise. Les sources de ce manque n'étant pas les mêmes (connaissance chez Virginie, affection et dynamisme chez François), les conséquences et les intérêts de la relation sont différents. Mais la stabilité de la relation et sa pérennité semblent être liées à la nécessité, de part et d'autre, de combler ce manque quels qu'en soient la nature et l'impact au plan économique.

### **3. QUAND LA CONFIANCE EST PARTAGÉE DES L'ENTAME DU PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT**

La méthodologie inductive poursuivie dans cette recherche nous invite, à ce stade de la réflexion, à mettre en exergue quelques enseignements. L'accompagnement « traditionnel » repose, nous l'avons dit, sur un transfert de connaissances accompagnant – accompagné. L'accompagnant perçoit, par ses facultés d'empathie et par les progrès réalisés dans l'action, que la relation « fonctionne », c'est-à-dire produit des effets positifs sur le développement de l'entreprise (Sammot 2003b). Ici, le constat est autre puisque nous sommes témoins, *in vivo*, d'un processus de servuction au sein duquel les deux protagonistes accroissent non seulement leur stock de connaissances (efficacité), mais aussi une meilleure sensibilité au marché (efficience) et un plaisir de travail accentué (effectivité).

En effet, dans la relation « traditionnelle » d'accompagnement, l'accompagné fait rarement confiance, *a priori*, à son accompagnant, mis à part dans le cas d'une relation mettant en jeu deux acteurs ayant déjà de solides relations de connaissance. La prestation de conseil étant par

nature immatérielle, ses résultats sont difficilement mesurables et discernables immédiatement. De plus, le fait de demander de l'aide induit une situation de déséquilibre et de vulnérabilité, dans la mesure où le demandeur de prestations se place en position de dépendance vis-à-vis du conseiller. L'accompagnateur risque donc d'être rejeté s'il n'opère pas rapidement à un rééquilibrage (Marchesnay et Fourcade, 1997). Cette situation conduit l'accompagné à ne témoigner qu'une « confiance contrainte » (Bornarel, 2004) à son conseiller au début du processus de servuction. La confiance est pour Giddens (1994) un sentiment de sécurité justifié par la fiabilité d'une personne ou d'un système, dans un cadre circonstanciel donné. La confiance est dite « contrainte », dans la mesure où la non-confiance ne peut exister dans ce type de servuction. En effet, si les deux protagonistes ne se font pas (ou ne peuvent se faire) confiance, la relation ne peut exister. Nous pouvons néanmoins supposer que l'accompagnant accepte la relation d'accompagnement, sous (la confiance) contrainte, parce que le processus d'accompagnement favorisera la pérennité et/ou le développement de l'entreprise. Il y a donc une forme de rationalisation *a priori* de la relation d'accompagnement. La confiance « non contrainte » n'apparaît donc qu'au fur et à mesure de son avancée et des améliorations que le dirigeant constate sur son activité. Elle se construit alors, tout au long du mécanisme d'accompagnement. En d'autres termes, le processus ne perdure que si la confiance, au départ contrainte, devient peu à peu partagée. La mutation d'une confiance contrainte en une confiance partagée reste donc toujours conditionnée par l'évolution positive de l'entreprise. La coordination par les résultats est, dans ce type d'accompagnement, le seul mécanisme de coordination, les résultats étant définis sur la double base du meilleur comportement de l'entreprise au plan interne et/ou externe, et de la satisfaction de l'accompagné. La relation de confiance est donc asymétrique.

Or, dans le cas *Voiles d'Oc*, le partage de la confiance a semblé instantané, naturel, sans pré-requis. Aucun sentiment de dépendance n'est à enregistrer. L'autonomie des acteurs a généré respect et égalité du traitement. Chacun s'est, d'emblée, trouvé à la hauteur de la confiance de l'autre. Nous sommes donc en droit de nous demander dans quelle mesure la dimension affective et la confiance réciproque facilitent le transfert de connaissances. En effet, s'il a déjà été mis en évidence dans de nombreux travaux que la confiance constitue l'un des vecteurs majeurs du succès de l'apprentissage inter-organisationnel (Barney et Hansen, 1994 ; Inkpen, 1996 ; Khanna, Gulati et Nohria, 1998 ; Lane et Lubatkin, 1998 ; Mothe, 1998 ; Holt *et al.*, 2000), ces travaux concernent en très grande majorité les coopérations inter-firmes où les deux partenaires cherchent à apprendre un savoir-faire nouveau possédé par l'autre. Alors que

dans ce type de relation, l'apprentissage est réciproque, ici il s'agit d'un transfert de connaissances unilatéral, gratuit, sans contrepartie équivalente. L'accompagnant transférant ses connaissances à un concurrent potentiel, la confiance est donc indispensable pour autoriser le transfert. Il ne doit, en effet, pas craindre une simple absorption de son savoir-faire par l'accompagné, mais bien un transfert bénéfique aux deux entreprises, formant alors à elles deux une entité plus forte et plus étendue géographiquement.

Finalement, les valeurs partagées par François et Virginie reposent sur les mêmes socles et leur productivité semble directement reliée, non seulement au côté chaleureux des relations, mais aussi à la convergence des intérêts, limitant ainsi le risque d'opportunisme et favorisant, au contraire, un fort esprit communautaire empreint de cohésion et de stabilité (Allouche et Amann, 1999). En outre, le fait que l'établissement des relations ait été progressif et non contraint par la dimension temporelle rajoute à la faculté qu'ont les acteurs à évoluer dans la familiarité, le partage des expériences sans arrière pensée mercantile ou intrusive.

## CONCLUSION

D'un point de vue général, cette relation de parrainage, consistant au départ en un transfert de savoirs, un accompagnement sous forme de tutorat, et un apprentissage du métier pour le jeune entrepreneur, a évolué vers une relation de type partenarial, où les deux parties retirent des avantages de la relation, tant en termes d'efficacité que d'effectivité. C'est ainsi que la jeune créatrice a accès, grâce à François, à une légitimité, une crédibilité et une connaissance du métier, qu'elle aurait eu du mal à acquérir seule. Il lui apporte l'assurance qui lui manque et lui permet d'accélérer son développement. Jusque là, cette relation d'accompagnement, ou de parrainage d'un créateur par un pair ressemble à la relation « maître-élève ».

L'originalité de ce cas est de mettre en lumière le passage d'une relation unilatérale, d'un émetteur vers un récepteur, à une relation d'échange, de rétroaction, où l'émetteur retire également des effets positifs du parrainage. Premièrement, pour l'accompagnée, les bénéfices retirés de cette relation sont à la fois financiers (hausse du chiffre d'affaires), commerciaux (augmentation du catalogue de produits, de la zone couverte, partage des coûts de communication), et techniques (apprentissage du métier, meilleure connaissance des spécifications techniques des produits). Deuxièmement, l'accompagnateur, lorsqu'il se situe sur un secteur d'activité connexe ou identique à l'entreprise en démarrage, peut, en combinant

son expérience et ses ressources financières à l'esprit créatif, dynamique et flexible du jeune entrepreneur, trouver de nouveaux débouchés pour son activité, et ainsi voir évoluer sa performance financière et/ou son positionnement stratégique. Troisièmement, d'un point de vue plus qualitatif, l'apport essentiel pour cet accompagnant réside dans un regain de vitalité, d'énergie, un « second souffle » re-dynamisant et lui redonnant goût au travail. Ainsi, si les apports pour la créatrice peuvent s'analyser principalement en termes de légitimité, d'efficacité et d'efficience, ils s'analysent, pour l'accompagnateur, davantage en termes d'effectivité. Il apparaît, dès lors, nécessaire d'insister sur l'intérêt pragmatique de la recherche. Jusqu'à présent, seuls les accompagnés semblaient retirer les avantages de l'accompagnement. Or, l'analyse de ce cas montre que l'accompagnant peut également en retirer les bénéfices pour le développement de sa propre activité.

En outre, cette recherche met en exergue le rôle joué par la confiance dans la réussite du processus d'accompagnement, dès lors que l'accompagné ne se sent pas vulnérable et dépendant de l'accompagnateur, mais que les deux protagonistes parviennent à instaurer une relation d'échange équitable. Si la confiance a largement été citée comme facteur de succès et de pérennité des relations inter-firmes (Gales et Blackburn, 1990 ; Ring et Van de Ven, 1992 ; Jaouen, 2005), cette recherche prolonge son champ d'application en soulignant son rôle fondamental dans le processus d'accompagnement. En favorisant l'intégration des informations dans le cadre de référence du néo-créditeur, et en rendant de fait l'apprentissage plus efficace, la confiance devient le vecteur majeur et la condition *sine qua non* d'un transfert de connaissances réussi. Le partage de la confiance permet alors à la relation de perdurer car l'accompagnateur ne se sent pas menacé par le développement de l'entreprise de l'accompagné.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Allouche J. et Amann B. (1998), La confiance : une explication des performances des entreprises familiales, *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, n° 8-9.
- Barney J.B. et Hansen M.H. (1994), Trustworthiness as a source of competitive advantage, *Strategic Management Journal*, Winter special issue, vol 15.
- Bornarel F. (2004), La confiance contrainte. Résultat d'une recherche conduite dans un cabinet de recrutement, *13<sup>e</sup> conférence de l'AIMS*, Le Havre.
- Cornaert E. (1966), *Les compagnonnages en France*, Les éditions ouvrières, Paris.

- Cyrulnik B. (2004), *Les vilains petits canards*, Odile Jacob, Paris.
- Cyrulnik B. (2002), *Un merveilleux malheur*, Odile Jacob, Paris.
- Dean J, Holmes S, et Smith S. (1997), Understanding business networks : evidence from the manufacturing and service sectors in Australia, *Journal of small business management*, vol 35 n°1.
- De La Ville V.I. (2000), La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode ?, *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol 3 n°3.
- Eiglier P. et Langeard E. (1987), *Le marketing des services*, McGraw Hill.
- Gales L.M. et Blackburn R.S. (1990), An analysis of the impact of supplier strategies and relationships on small retailer actions, perceptions, and performance, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 15 n°1.
- Giddens A. (1994), *Les conséquences de la modernité*, L'Harmattan.
- Godbout J. (2000), *L'esprit du don*, La Découverte, Paris.
- Holt G.D., Love P.E.D. et Li H. (2000), The learning organization : toward a paradigm for mutually beneficial strategic construction alliances, *International Journal of Project Management*, vol 18 n°6.
- Icher F. (1999), *Les compagnons*, Milan, Collection Les Essentiels, Toulouse.
- Inkpen A.C. (1996), Creating knowledge through collaboration, *California Management Review*, vol 39 n°1.
- Jaouen A. (2005), *Les alliances stratégiques entre très petites entreprises : un cadre d'analyse*, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université Montpellier I.
- Julien P.A. (2003), Entrepreneuriat endogène et milieu – La construction sociale du marché, in F. Le Roy et M. Marchesnay (eds), *La responsabilité sociale de l'entreprise : Mélanges en l'honneur du Professeur Roland Perez*, Les cahiers de l'ERFI, Vol. 10, N°2/3, Tome II, Université Montpellier I.
- Khanna T, Gulati R. et Nohria N. (1998), The dynamics of learning alliances : competition, cooperation, and relative scope, *Strategic Management Journal*, vol 19 n°3.
- Lane P.J. et Lubatkin M. (1998), Relative absorptive capacity and interorganizational learning, *Strategic Management Journal*, vol 19 n°5.
- Loup S. (2003), *Stratégies et identités de l'artisan d'art*, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université Montpellier I.
- Mauss M. (1995), Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques, *Sociologie et Anthropologie*, 6<sup>e</sup> éd., Paris : Presses Universitaires de France, coll. « Quadrige », 1995, p. 143-279.

- Mothe C. (1998), L'appropriation de ressources technologiques et scientifiques, 7<sup>ème</sup> Conférence AIMS, Louvain.
- Ring P.S. et Van de Ven A.H. (1992), Structuring relationships between organizations, *Strategic Management Journal*, vol 13 n°7.
- Sainsaulieu R. (1977/1993), *L'identité au travail*, Presses de Sciences Po., Paris.
- Sammur S. (2003a), L'accompagnement du créateur de petite entreprise. Entre autonomie, improvisation et créativité, in Marion S., Noël X., Sammur S., Sénicourt P. (eds), *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*, Editions de l'ADREG, [www.adreg.net](http://www.adreg.net).
- Sammur S. (2003b), L'accompagnement de la jeune entreprise, *Revue Française de Gestion*, n°144.
- Vanistendael S. (1996), *Clés pour devenir : la résilience*, Les vendredis de Châteauvallon, novembre 1998, Les cahiers du BICE, Genève.
- Yin R.K. (1994), *Case study research*, Sage publications, INC.
- Zand D. (1972), Trust and managerial problem solving, *Administrative Science Quarterly*, vol 17 n°2.