

11^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

La relation d'accompagnement perçue par les accompagnants :
essai de modélisation fondée sur la théorisation ancrée

Christiane BUGHIN, Université de Mons, Faculté Warocqué d'Economie et Gestion, Institut de recherche HumanOrg (Belgique)

Mélanie CROQUET, Université de Mons, Faculté Warocqué d'Economie et Gestion, Institut de recherche HumanOrg (Belgique)

Megan VIRGO, Université de Mons, Faculté Warocqué d'Economie et Gestion, Institut de recherche HumanOrg (Belgique)

Résumé

Cette recherche a pour objectif de contribuer à mieux connaître le concept d'accompagnement entrepreneurial sur le plan de la relation interpersonnelle entre accompagnant et accompagné, laquelle caractérise nécessairement toute forme d'accompagnement. Plus particulièrement, c'est la perception de l'accompagnant qui se trouve au cœur de l'étude, le but étant dès lors d'identifier la manière dont l'accompagnant perçoit sa relation avec les entrepreneurs qu'il accompagne afin de pouvoir définir l'accompagnement entrepreneurial du point de vue de l'accompagnant. Cette recherche est donc originale selon deux points de vue. Tout d'abord, l'objet de recherche est centré non pas sur l'accompagné comme dans la majorité des études sur ce thème, mais sur l'accompagnant et sa perception. Ensuite, la méthodologie employée s'inspire de la Grounded Theory Method (GMT) de Glaser et Strauss (ou Méthode de la Théorisation Enracinée - MTE), ce qui nous permettra de proposer une conceptualisation de la relation d'accompagnement ancrée dans la réalité observée.

La relation d'accompagnement perçue par les accompagnants : essai de modélisation fondée sur la théorisation ancrée

1. Introduction

L'économie entrepreneuriale est née dans les années septante pour véritablement prendre son essor dans les années quatre-vingt (Audretsch & Thurik, 2000; Audretsch, 2006). L'émergence de cette économie s'est cristallisée autour de la reconnaissance de la connaissance comme facteur de production, et ce au même titre que le capital et la main-d'œuvre (Audretsch, 2006). Messeghem *et al.* (2013) présentent même l'économie entrepreneuriale comme une économie moderne dans laquelle institutions et politiques visant à faciliter la création et la commercialisation de connaissances via l'activité entrepreneuriale ont un rôle à jouer. C'est ainsi qu'ont commencé à foisonner les programmes d'accompagnement permettant d'accroître la formation, la survie et le taux de succès des petites et moyennes entreprises (Rice, 2002, p.165). L'essor de l'économie entrepreneuriale va donc de pair avec le développement « *d'une industrie de l'accompagnement* ». Cependant, même si Léger-Jarniou et Saporta (2006) constatent au début des années 2000 « *la relative pauvreté des recherches sur le thème de l'accompagnement, rarement choisi comme objet unique d'attention par les chercheurs en entrepreneuriat* », Chabaud *et al.* (2010, p. I) insistent sur le fait que « *la recherche sur la question de l'accompagnement est passée très rapidement d'un statut anecdotique à celui d'un véritable champ de recherche* ». A l'heure actuelle, ce champ de recherche est devenu très vaste. Messeghem *et al.* (2013, p.66) notent que ce champ de recherche s'est progressivement construit autour d'études principalement francophones mettant tout d'abord l'accent sur la diversité des acteurs, sur les pratiques et les structures d'accompagnement, sur l'analyse de la relation d'accompagnement ou encore plus récemment sur la performance de l'accompagnement.

Selon Messeghem *et al.* (2013), les études concernant l'accompagnement entrepreneurial se multiplient véritablement au début des années 2000 surtout dans le contexte francophone où ces recherches se concentrent sur les individus et les formes d'accompagnement (Chabaud *et al.*, 2010) mais aussi sur la relation d'accompagnement (Messeghem *et al.*, 2013). A ce titre, Fabbri et Charue-Duboc (2013) évoquent l'accompagnement entrepreneurial comme une notion protéiforme proposant un large éventail de pratiques hétérogènes. Outre ces pratiques hétérogènes, la protéiformité de la relation d'accompagnement est nécessaire pour contrer les effets pervers de certains biais comportementaux identifiables chez les créateurs d'entreprises qui, d'après Pluchart (2012), peuvent être à l'origine de l'échec entrepreneurial.

Paul (2002) compare même l'accompagnement à une nébuleuse mais insiste aussi sur la nécessité de concevoir cette nébuleuse dans toute son hétérogénéité ainsi que dans sa radicalité. Paul (2002, p. 43) conçoit que l'exercice est très difficile, et ce pour deux raisons. Tout d'abord, les termes communément liés à l'accompagnement tels que coaching, counselling, tutorat, monitorat, etc. regroupent eux-mêmes une pluralité de pratiques non unifiées. Ensuite, parce que « *sur le plan théorique, le terme « accompagnement » ne jouit pas de la même légitimité que d'autres concepts.* » (Paul, 2002, p.43). De plus, l'appréhension de l'accompagnement est actuellement de plus en plus complexe étant donné que l'accompagnement s'intègre dans un écosystème entrepreneurial en constante mutation, et ce sous l'influence de facteurs tels que les décisions politiques visant à réduire les financements publics, sources principales de financement des structures d'accompagnement, l'accroissement de la concurrence privée ou encore la pression de la digitalisation grandissante (Maus et Sammut, 2017 ; Jacquemin *et al.*, 2018).

En évoquant l'accompagnement entrepreneurial, Barès *et al.* (2017, p.3) parlent de « *flou sémantique* ». Pour ces auteurs, malgré la pléthore de recherches académiques et managériales sur le thème de l'accompagnement entrepreneurial, on ne parvient toujours pas à « *circonscrire précisément le concept* » (Barès *et al.*, 2017, p.3). La raison principalement évoquée à ce manque est l'importance revêtue par les relations interpersonnelles dans le cadre de l'accompagnement entrepreneurial (Barès *et al.*, 2017, p.3).

Cette recherche ambitionne donc d'apporter, par un éclairage quelque peu novateur, une définition au concept de l'accompagnement entrepreneurial. Cette étude cherche en effet à identifier la manière dont l'accompagnant perçoit sa relation avec les entrepreneurs qu'il accompagne afin de pouvoir définir l'accompagnement entrepreneurial du point de vue de l'accompagnant. Les enjeux liés à cette question de recherche sont nombreux. D'un point de vue académique, cette meilleure compréhension permettrait d'aboutir à une définition plus globalisée de l'accompagnement indépendamment des pratiques d'accompagnement et des diverses structures d'accompagnement, et ce en se focalisant sur la perception qu'a l'accompagnant de son rôle dans la relation d'accompagnement et de la manière dont il gère les relations interpersonnelles au sein de cette relation d'accompagnement. D'un point de vue managérial, cette meilleure compréhension permettrait aux diverses structures d'accompagnement d'améliorer l'efficacité de leur processus d'accompagnement en permettant une meilleure circonscription du rôle de l'accompagnant dans la gestion de ses relations d'accompagnement.

Cette étude est originale selon deux points de vue. Tout d'abord, l'originalité de la recherche réside dans son objet de recherche centré non pas sur l'accompagné comme dans la majorité des recherches sur le thème mais sur l'accompagnant et sa perception. Ensuite, le caractère original est appuyé par une approche méthodologique dérivée de la Grounded Theory Method (GMT) de Glaser et Strauss (1967) ou Méthode de la Théorisation Enracinée (MTE) qui « *est une approche inductive par laquelle l'immersion dans les données empiriques sert de point de départ au développement d'une théorie sur un phénomène et par laquelle le chercheur conserve toujours le lien d'évidence avec les données de terrain.* » (Guillemette, 2006, p. 33).

2. La relation d'accompagnement entrepreneurial : une revue de la littérature

Il existe de nombreuses définitions de l'accompagnement entrepreneurial dans la littérature scientifique. Mais Siegel (2006, p. 35) note que « *l'accompagnement de la création semble être un de ces phénomènes des plus vagues par leur définition* ». Siegel (2006, p. 36) semble retirer de la littérature deux visions potentiellement divergentes dans la définition de l'accompagnement. D'après lui, l'accompagnement-action serait une conception différente de l'accompagnement-dispositif. Cette différenciation de conception dépendrait grandement du type d'accompagnants. A ce sujet, Siegel (2006) estime que la difficulté de définir l'accompagnement provient de la multitude d'organismes et d'intervenants qui se qualifient d'accompagnants. Par ailleurs, les différentes formes que peut revêtir l'accompagnement (Pezet et Le Roux, 2012) ainsi que les nombreuses interactions cognitives entre accompagnant et accompagné (Lévy-Tadjine, 2011) rendent l'exercice de la définition unique encore plus périlleux. Messeghem *et al.* (2013, p. 67) notent d'ailleurs qu', « *il n'existe pas un mais des accompagnements* ».

Cuzin et Fayolle (2004, p.79) définissent l'accompagnement comme suit : « *L'accompagnement se présente comme une pratique d'aide à la création d'entreprise, fondée sur une relation qui s'établit dans la durée et n'est pas ponctuelle, entre un entrepreneur et un individu externe au projet de création. A travers cette relation, l'entrepreneur va réaliser des apprentissages multiples et pouvoir accéder à des ressources ou développer des compétences utiles à la concrétisation de son projet.* »

Pour Valeau (2006, p. 31), « *les dispositifs d'accompagnement visent, suivant les cas, à communiquer aux entrepreneurs des informations relatives à l'environnement institutionnel et économique de l'entreprise, à leur transférer des compétences techniques telles que la gestion de trésorerie, à les aider à mûrir leur projet, voire, à leur insuffler un esprit plus entreprenant* ».

Valeau (2006, p.31) insiste néanmoins sur le fait que cette définition de l'accompagnement ne reflète pas vraiment le rôle de soutien moral et psychologique qui échoit à l'accompagnateur surtout dans les périodes de doute de l'accompagné. Or, ces périodes de doute peuvent peser lourd sur la survie du projet de création entrepreneuriale. Le même constat peut être réalisé en ce qui concerne la définition de Cuzin et Fayolle (2004). De plus, aucune de ces deux définitions ne tient véritablement compte de la relation mutuelliste entre accompagné et accompagnant. Levy-Tadjine (2011, p.83) mentionne même qu'il existe des lacunes dans la littérature concernant la modélisation « *de ce qui se joue entre les deux interlocuteurs dans la relation d'accompagnement* ».

Rice (2002) à ce propos a utilisé le terme de « co –production » pour illustrer le mode de fonctionnement des relations entre, d'une part, les managers d'incubateurs qu'il présente comme des producteurs de programmes d'accompagnement, et les managers des entreprises bénéficiaires, qu'il présente comme des consommateurs. Cette idée de co-production a cependant tendance à présenter l'accompagnement comme une prestation de services de la part de l'accompagnant au profit de l'accompagné. Or, Mione (2006, p.38) dépasse le cadre de la co-production en présentant l'accompagnement comme un « *cheminement ensemble* ». Barès et Muller (2007, p. 126) estiment que « *si l'entrepreneur est l'auteur et l'acteur principal de son projet, il ne peut plus envisager seul son parcours* ».

D'après Sammut (2003, p. 156), l'accompagnant doit aider l'accompagné à trouver, voire à tout le moins chercher, de manière consciente ou non un savoir-être. L'accompagnant a donc un rôle fondamental à jouer dans le processus d'accompagnement et ce rôle va au-delà de la simple transmission d'un savoir ou d'un savoir-faire puisqu' « *en déclenchant ou en favorisant l'accès à l'information, au savoir, à la connaissance, il va permettre, encourager ou accroître la réflexivité de l'entrepreneur, et partant, la structuration de son organisation* » (Sammut, 2003, p.156). C'est également le sens que donne Sarasvathy (2001) à la relation d'accompagnement qui doit permettre de susciter chez l'accompagné une réflexion sur son projet existentiel et son projet personnel.

Tant l'accompagnant que l'accompagné doivent donc présenter un certain nombre de caractéristiques pour que la relation d'accompagnement puisse être bénéfique pour les deux parties. Ainsi, d'après Audet et Couteret (2005), l'accompagnant doit faire montre d'un certain degré d'empathie, doit être à l'écoute de l'accompagné, doit être à l'aise au sein de l'environnement dans lequel l'accompagné évolue et doit apparaître crédible aux yeux de

l'accompagné. L'accompagné doit quant à lui être réceptif aux conseils de l'accompagnant, doit être engagé dans la relation et ouvert aux changements.

Selon Schmitt et Husson (2015), l'accompagnant peut adopter deux postures dans son accompagnement entrepreneurial. La première posture, plus classique et répandue, est celle du réparateur. En tant que réparateur, l'accompagnateur perçoit l'accompagnement comme le moyen d'atteindre un but qui est la création d'une entreprise. L'outil majeur utilisé est le plan d'affaires. Quatre étapes sont observées lors de cet accompagnement :

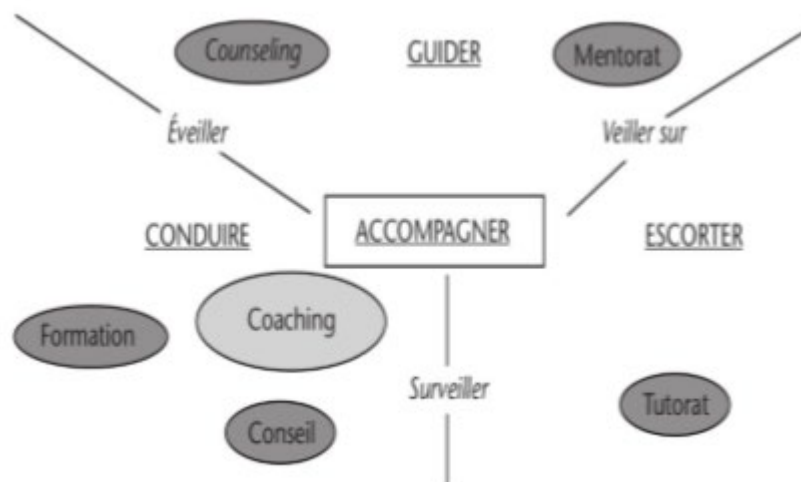
- L'identification par rapport à la situation initiale ;
- L'analyse des problèmes éventuels ;
- L'apport de solutions par rapport aux problèmes détectés au préalable ;
- La mise en œuvre sur base du plan d'action établi.

La seconde posture émergente est celle du facilitateur. En tant que facilitateur, l'accompagnant perçoit l'accompagnement comme « *une volonté de construire du sens, de revisiter une situation donnée, voire de proposer une alternative à la formulation d'un projet* » (Schmitt et Husson, 2015, p.95). L'opportunité d'affaires est au centre de cette approche. L'accompagnant est avant tout là pour poser des questions à partir d'une situation initiale amenée par l'entrepreneur. Il est là pour susciter une réflexion auprès de l'entrepreneur afin d'arriver à une situation finale. Il n'apporte pas une solution toute faite. Cette seconde approche est encore peu utilisée. Schmitt et Husson (2015) estiment qu'il est nécessaire de former les accompagnants à cette posture pour qu'ils se focalisent moins sur le plan d'affaires. Selon Sammut (2003, p.163), le fondement de l'action de l'accompagnant « *se trouve aussi dans la faculté qu'il aura à transmettre la richesse de la dialectique permanente existant entre la simplification et la complexification de la connaissance* ».

D'après Valeau (2006, p.31), l'accompagnant doit également se révéler être un soutien moral et psychologique dans les périodes de doute traversées par les accompagnés qui mettent en péril le projet entrepreneurial. Degeorge (2017) insiste à ce propos sur la nécessaire prise en compte des aspects cognitifs des entrepreneurs dans la relation d'accompagnement.

Cette posture du facilitateur dépasse les registres préalablement définis par Paul (2003) qui consistent pour un accompagnant à « conduire, guider ou escorter » l'accompagné dans son projet. Il est vrai que ces trois registres ont permis aux chercheurs de classifier les formes d'accompagnement comme l'atteste la figure 1 empruntée à Wolf et Cuenoud (2017, p.150).

Figure 1. Classification des pratiques de l'accompagnement en fonction des trois registres de Paul (2003)



Source : Wolf et Cuenoud, 2017, p.150.

Cependant, le triptyque de l'accompagnement de Paul a eu comme conséquence d'enfermer l'accompagné dans un statut d'assisté. Wolf et Cuesnoud (2017, p.149) notent en effet à ce propos que « ces registres décrivent un gradient continu de rapports plus ou moins verticaux et unidirectionnels entre l'accompagnateur et celui qu'il accompagne ». C'est également la position défendue par Vial et Caparros-Mencacci (2007) qui, d'après Fourcade et Krichewsky (2014, p. 48), s'opposent clairement à ce triptyque qu'ils associent plus aux pratiques de guidage qu'à l'accompagnement. En effet, d'après la lecture des travaux de Vial et Caparros-Mencacci (2007) effectuée par Fourcade et Krichewsky (2014), on retrouve une « mise en liens » créatrice de dépendance dans les pratiques de guidage alors qu'au sein de

l'accompagnement se retrouve la notion de « reliance » telle que définie par Morin (2004, p.239)¹.

Fourcade et Krichewsky (2014, p. 50) proposent une vision synthétique et comparative des trois phases sous-jacentes au processus d'accompagnement et de guidage, sur la base des travaux de Vial et Caparros-Mencacci (2007).

Tableau 1. Synthèse comparative des phases d'accompagnement et de guidage

Phases	Accompagnement	Guidage
Phase 1	Entente et création d'un espace commun.	Contractualisation basée sur un diagnostic avec des objectifs fixés.
Phase 2	Rencontre : cheminement vers le changement. Processus de problématisation entretenu par la relation et l'interaction.	Résolution des problèmes grâce au référentiel que possède l'expert (guide).
Phase 3	Formalisation et retour réflexif sur le chemin parcouru.	Formalisation et consolidation du progrès accompli (en référence aux objectifs).

Sources : Fourcade et Krichewsky (2014, p. 50)

Le tableau 1 montre que dans le cas de l'accompagnement, l'accompagné ne subit pas le processus car il en est le principal acteur. A l'inverse, dans le cas du guidage, l'acteur principal est l'accompagnant. La notion de reliance sous-jacente au processus d'accompagnement est d'après Barbier (2006), une notion centrifuge. « *Elle part du sujet pour aller vers les autres et le monde. Cette interaction et cette interférence lui rappellent à quel point il est toujours un élément d'un ensemble plus vaste que lui-même, inscrit dans une dynamique complexe qui le dépasse et l'inclut en même temps.* »

Dans le processus d'accompagnement, l'accompagnant est celui qui va faciliter la reliance en permettant à l'accompagné de se connecter (ou se reconnecter) à son environnement.

¹ « La notion de reliance...comble un vide conceptuel en donnant une nature substantive à ce qui n'était conçu qu'adjectivement et en donnant un caractère actif à ce substantif. « Relié » est passif, « reliant » est participant, « reliance » est activant »

Ainsi, l'adoption de cette posture de facilitateur par l'accompagnant pourrait même à terme limiter la probabilité d'occurrence de certains facteurs d'échec de la relation d'accompagnement retenus classiquement par la littérature parmi lesquelles nombreux sont ceux de nature psychologique.

En se fondant sur les études antérieures de Belet (1993a), de Schmitt *et al.* (2002), de Culliere (2003) et de Bayad *et al.* (2010), Pluchart (2012 p.222 et 2014 p.54) liste les principaux facteurs d'échec de la relation d'accompagnement les plus couramment rencontrés dans la littérature à savoir :

- La fierté des dirigeants qui, d'après les travaux de Belet (1993a et 1993b), ressentent un sentiment d'humiliation en ayant recours à des conseils externes pourtant considérés par Culliere (2003, p.1) « *comme un facteur déterminant de la pérennité des TPE* ».
- La faible lisibilité des réseaux d'accompagnement et l'insuffisance d'outils adaptés notamment pour aborder la complexité des problèmes en PME (Schmitt *et al.*, 2002).
- Le manque de confiance des dirigeants de PME et de TPE à l'égard du conseil externe (Bayad *et al.*, 2010). Ce manque de confiance est, d'après Bayad *et al.* (2010, p.121), lié au manque d'attractivité des réseaux d'accompagnement aux yeux de ces dirigeants (Culliere, 2003).

Pluchart (2012 et 2014) repositionne ces obstacles psychologiques à la relation d'accompagnement dans la littérature spécifique des heuristiques et des biais comportementaux empruntée à la finance comportementale et spécifiquement aux travaux de Kahneman et Tversky (1974). Son objectif est d'identifier les principaux biais comportementaux qui affectent l'efficacité de la relation d'accompagnement et de proposer une typologie de pratiques permettant de limiter l'influence de ces biais sur l'efficacité de la relation d'accompagnement. Ainsi, d'après Pluchart (2012), une relation d'accompagnement entrepreneurial efficace serait une relation qui permet d'atténuer les biais comportementaux des acteurs de cette relation.

Méthodologiquement, pour dépasser ces obstacles principalement d'ordre psychologique, Belet (1993a et 1993b) propose de positionner la relation d'apprentissage inhérente à la relation d'accompagnement dans une perspective « andragogique » plutôt que « pédagogique » c'est-à-dire une perspective dans laquelle le rôle de l'accompagnant est « *d'être le catalyseur et le guide des processus d'apprentissage de nature individuelle (le dirigeant de PME, ses collaborateurs) et aussi collective (l'ensemble du personnel de l'entreprise)* » (Belet, 1993b, p.128). La proposition de Belet (1993a et 1993b) se fonde principalement sur le modèle andragogique de l'apprentissage de Knowles (1990) c'est-à-dire un modèle d'apprentissage qui est spécifiquement conçu à destination des adultes en prenant en considération les spécificités

du processus d'apprentissage des adultes en tant que « *personnes ayant pris conscience qu'ils sont responsables de leur vie et de la nécessité de s'autogérer* » (Belet, 1993b, p. 128).

Néanmoins, accompagner est devenu, selon Verzat et Toutain (2015, p.41) « *une posture de métier partout sollicitée en entrepreneuriat mais en pleine recomposition* ».

L'adoption de la démarche andragogique dans la relation d'accompagnement peut très certainement à terme faire partie intégrante de cette recomposition et favoriser ainsi la posture du facilitateur et des pratiques d'accompagnement plus partenariales.

Les principaux constats qui émergent de cette revue de la littérature sont nombreux. Tout d'abord, l'accompagnement entrepreneurial est, pour reprendre les propos de Fabbri et Charue-Duboc (2013) une notion protéiforme définie tantôt en fonction de ses dispositifs, des postures des accompagnants, des pratiques d'accompagnement, des objectifs poursuivis voire encore en fonction des relations interpersonnelles qu'il suscite. Ensuite, même le processus d'accompagnement au sens large ne bénéficie pas d'une définition unanime au sein de la communauté scientifique tant l'exercice de modéliser la complexité des relations interpersonnelles semble difficile. De plus, l'accompagnant semble y jouer un rôle particulier au vu de concepts tels que la reliance ou la perspective andragogique.

Ces constats très hétéroclites mais somme toute en adéquation avec les aspects protéiformes de la relation d'accompagnement, nous ont poussées à nous interroger sur la perception que les accompagnants ont de leur rôle dans leurs relations d'accompagnement entrepreneurial, afin d'évaluer dans quelle mesure cette perception chemine ou non vers une posture replaçant l'accompagné comme acteur principal du processus.

3. Méthodologie

L'objectif de notre étude du terrain est donc de mieux comprendre la relation d'accompagnement. Plus particulièrement, la perception de l'accompagnant est la principale préoccupation de ce travail de recherche afin de tenter de modéliser comment il intègre l'accompagné au sein du processus. La méthode retenue est la théorisation ancrée, qui s'apparente à la théorisation enracinée (MTE). La théorisation ancrée est davantage une méthode d'analyse de données qu'une stratégie générale de recherche (Méliani, 2013). Paillé (1994, p. 148) envisage à ce propos la théorisation ancrée comme une « traduction-adaptation » de la MTE.

Cette méthode nous a semblé pertinente étant donné le type de données à recueillir et notre objectif de compréhension de l'interaction entre accompagnant et accompagné. La théorisation ancrée peut en effet être définie comme « *visant à générer inductivement une théorisation au sujet d'un phénomène culturel, social ou psychologique, en procédant à la conceptualisation et la mise en relation progressives et valides de données empiriques qualitatives* » (Paillé, 1996). Plus particulièrement, notre objectif est de comprendre comment l'accompagnant perçoit son rôle vis-à-vis de l'accompagné, sans filtre théorique préétabli au vu du caractère protéiforme et évolutif de l'accompagnement entrepreneurial, de la complexité des relations interpersonnelles qui la caractérisent, et du dissensus théorique dans ce domaine. Notre approche s'inscrit donc davantage dans un paradigme inductif d'exploration d'un phénomène social, sans a priori, plutôt que dans le cadre hypothético-déductif classique, qui nous conduirait à « *forcer les données pour qu'elles entrent dans le cadre théorique* » au lieu de laisser une « *chance à l'émergence pour que ces théories proviennent des données empiriques* » (Guillemette et Luckerhoff, 2009).

Dans cet ordre d'idée, ce schéma inductif s'applique aux choix méthodologiques, qui se sont ainsi construits au fur et à mesure, en prenant en compte les directions induites successivement par chaque collecte et analyse des données, ces phases interagissant constamment.

Ainsi, l'échantillon final de cette recherche résulte d'un échantillonnage théorique, c'est-à-dire que les lieux de collecte des données ont été choisis dans une logique d'ajustement permanent à ce qui émerge de l'analyse progressive des données, afin de théoriser et de toujours mieux comprendre le phénomène étudié, et non de généraliser comme dans le cas d'un échantillonnage statistique et représentatif d'une population cible (Guillemette et Luckerhoff, 2009). Bien entendu, l'échantillon final résulte également d'une adaptation aux contingences du terrain (notamment, concernant le profil de l'interlocuteur interviewé, qui n'est toutefois pas apparu comme un facteur déterminant dans la perception de l'accompagnement).

Nous avons ainsi rencontré quatre accompagnants pour une durée d'environ une heure. Notons qu'un seul chercheur s'est chargé de ces entretiens pour assurer la plus grande cohérence possible dans le traitement des entretiens. En effet, la méthodologie de la théorisation ancrée se fonde principalement sur le ressenti du chercheur. Deux des accompagnants rencontrés travaillent au sein de Centres Européens d'Entreprises et d'Innovation (CEEI) : *La Maison de l'Entreprise (LME)* et *Héraclès*. Ces centres, reconnus par la Commission Européenne, sont spécialisés dans le soutien individuel aux entrepreneurs désirant mettre sur pieds un projet innovant. Le choix de ces deux structures correspond à notre volonté de

rencontrer ces deux acteurs emblématiques de l'accompagnement entrepreneurial sur notre territoire géographique (province de Hainaut, Belgique). Le moment de l'accompagnement se fait à tout âge de l'entreprise pour *Héraclès*, mais ne va pas au-delà de trois années d'existence pour *LME*. Par ailleurs, au fil de la collecte et de l'analyse des données, il est apparu intéressant de compléter notre échantillon par des structures s'adressant à des personnes en situation de nécessité (cet élément ayant été mentionné par notre premier interlocuteur comme étant potentiellement un élément de différenciation dans la manière de percevoir la relation d'accompagnement). Ainsi, nous avons également rencontré deux accompagnants travaillant au sein de structures d'accompagnement à l'autocréation d'emploi (SAACE) : *AVOMARC* et *jecréemonjob.be*. Ces structures sont agréées par la Région Wallonne et fournissent une aide adaptée aux demandeurs d'emploi désireux de devenir indépendant ou de créer leur propre entreprise. Cet accompagnement se déroule sur une période de 24 mois maximum. Les accompagnants que nous avons rencontrés dans le cadre d'entretiens semi-directifs présentent finalement des expériences variables (d'un an et demi à dix années dans le domaine de l'accompagnement), ce qui permet de bénéficier d'un échantillon diversifié, et donc riche car alliant regard neuf et expérience avérée. En outre, pour garantir une certaine homogénéité du panel d'accompagnants rencontrés, nous avons volontairement opté pour des structures d'accompagnement spécialisées en coaching.

Le tableau 2 ci-dessous résume les caractéristiques des accompagnants, présentés dans l'ordre dans lequel ils ont été rencontrés.

Tableau 2. Caractéristiques des accompagnants rencontrés

	Structure d'accompagnement	Mission	Expérience	Formation initiale
Entretien A	LME	Coaching d'étudiants entrepreneurs et de jeunes entrepreneurs	1 an et demi	Master en gestion
Entretien B	AVOMARC	Accompagnement d'entrepreneurs	4 ans	Master en gestion

Entretien C	Jecréemonjob.be	Accompagnement d'entrepreneurs	10 ans	Ingénieur civil
Entretien D	Héraclès	Accompagnement d'entrepreneurs	8 ans	Master en management

Ces entretiens se sont intéressés au vécu des acteurs par rapport à l'accompagnement et à la relation d'accompagnement avec les entrepreneurs. Quant au canevas d'entretien, il est volontairement très général par souci d'ouverture par la « *suspension provisoire de la référence à des théories existantes* » (Guillemette et Luckerhoff, 2009) et il s'est adapté (*ancré dans les faits*) au cours de la recherche en fonction de la progression de l'analyse. Les principaux thèmes initiaux (parcours scolaire et professionnel, explications du métier et vision de l'accompagnement, contact et relation avec les entrepreneurs) ont ainsi progressivement évolué pour préciser certains thèmes (par exemple, motivations et freins pour le métier) ou en ajouter d'autres issus de l'analyse progressive des données collectées (par exemple, l'opposition entre mater et rendre autonome le porteur de projet).

4. Résultats et discussion

La méthode de la théorisation ancrée nous a conduites à mettre en œuvre quatre étapes successives d'analyse : la codification, la catégorisation, la mise en relation, la modélisation et théorisation. Cependant, la méthode de la théorisation ancrée ne relève pas d'un processus linéaire mais relève plutôt d'un processus perpétuel de questionnement-améliorations. Paillé (1994, p.154) note à ce propos qu'il y a de nombreuses boucles de rétroaction surtout entre l'étape de catégorisation et celle de mise en relations.

La première étape de codification des entretiens, qui consiste en une reformulation du discours, reste toutefois très proche des données empiriques. Il ne s'agit donc pas dans cette première étape de conceptualiser les données (Méliani, 2013), mais d'associer le contenu des entretiens retranscrits à des idées-clés (exemples : expérience courte, relation sympathique avec les accompagnés, pas de relation type, l'accompagnement est de l'aide, l'accompagnement ne doit pas trop mater, la personnalité des accompagnés influence l'accompagnement, etc.). Cette codification prépare à la deuxième étape : la catégorisation. La définition des catégories marque le début de la théorisation. Il s'agit en fait de regrouper les « étiquettes » issues de la codification en mots ou expressions donnant un sens plus général et plus abstrait à des sous-ensembles du corpus analysé. Les catégories ont évolué constamment durant la période des

entretiens, mais également durant les étapes suivantes de la méthode. Finalement, l'ensemble des données codifiées ont donné lieu à onze catégories qui correspondent à des attitudes adoptées par les accompagnants interrogés durant le processus d'accompagnement. Voici ces onze catégories, illustrées par quelques verbatims :

Inviter à s'interroger : il s'agit de l'envie de la part des accompagnants de susciter une réflexion chez les entrepreneurs sur leur projet en leur posant les bonnes questions et en les aidant à prendre du recul. Recadrer les entrepreneurs fait partie de cette propriété car l'accompagnant doit pouvoir réorienter les entrepreneurs s'ils avancent dans la mauvaise direction.

« Ce qui est motivant, ça dépend vraiment du projet de début, de base et de le voir vraiment évoluer. Parce qu'en 15 jours... rien que 15 jours de formation, le projet il change complètement. Ce qui est motivant, c'est de pouvoir challenger le porteur de projet et de lui dire : « tu es sûr de vouloir aller de ce côté-là ? » (entretien B).

« On a eu quelqu'un qui arrive en étant convaincu d'avoir le projet du siècle et qui raconte des choses fausses en disant qu'il est suivi par des banques, qu'il a des relations, qu'il a testé son produit. Et quand on gratte un peu, on se rend compte que tout ça n'est pas vrai mais, lui, refuse d'admettre la vérité » (entretien C).

« J'utiliserais vraiment un mot : prise de conscience. Donc, on doit permettre aux porteurs de projet ou à l'entreprise de se rendre compte de points de suspension. Après, on met ce qu'on veut derrière. Se rendre compte de son marché, se rendre compte de sa réalité concurrentielle, se rendre compte des soucis qu'il pourrait y avoir avec les employés, se rendre compte que son produit n'est pas assez évolué ou évolue trop sans vraiment être confronté au marché. Voilà, on pourrait mettre plein de choses mais c'est vraiment une prise de conscience. Même une prise de conscience de « je ne suis pas adapté pour ce boulot-là ».

C'est vraiment comme ça que je le résumerais. Notre rôle c'est de permettre une prise de conscience. Après, on utilise différentes formules, différents outils et on a différents profils en face de nous mais c'est peut-être le mot que je ressortirais (entretien D) ».

Garder ses distances : l'accompagnant préfère instaurer une barrière entre lui et l'accompagné ; il instaure une relation professionnelle et cordiale fondée sur la confiance mais ne désire pas aller plus loin.

« Moi, je m'arrange pour ne jamais tutoyer la personne qui vient. Parce que je veux qu'il reste une distance entre lui et moi pour pouvoir à certains moments... devoir lui dire des choses désagréables. Désagréable pas au sens d'être désagréable mais que les choses ne soient pas agréables à entendre. Je vais dire : « écoutez là, sur cet aspect-là, je pense que ça

ne marchera jamais car... » et j'explique pourquoi. Tandis que si on devient copain, c'est beaucoup plus difficile » (entretien C).

« Et je termine toujours mes premiers entretiens en disant aux gens : « voilà, moi je vais mettre la balle dans votre camp. Vous la prenez, vous en faites ce que vous voulez mais si vous ne me donnez pas de nouvelles, moi j'en prends pas » (entretien D).

Sympathiser : l'accompagnant préfère instaurer une relation sympathique voire amicale avec les entrepreneurs qu'il accompagne, ce qui renforce la confiance.

« C'est très rare qu'on a des grandes distances avec eux » (entretien A).

« Au fur et à mesure de l'accompagnement, ça devient vraiment de l'amitié » (entretien B).

Soutenir moralement : l'accompagnant soutient moralement l'entrepreneur, c'est-à-dire qu'il l'écoute et lui redonne de la confiance lorsque sa situation se dégrade.

« Et alors pour moi, il y a un aspect qui pour moi est non négligeable, c'est l'aspect encouragement. Même si je ne donne aucun conseil, il y a des gens qui viennent ici seulement pour que je leur remonte le moral » (entretien C).

« Pour moi c'est un soutien moral et aussi un soutien au niveau de l'ensemble des informations » (entretien B).

« Et donc, on a un rôle moral, c'est peut-être un peu prétentieux mais en tout cas on doit s'adapter au... à la vie quotidienne de la personne qui est en face de nous et essayer de le rebooster un petit peu et de voir le positif là où tout semble noir » (entretien D).

Compatir : l'accompagnant compatit à la situation de l'accompagné. L'empathie est un élément important de cette attitude. Effectivement, l'accompagnant peut éprouver un certain niveau d'empathie à l'égard des accompagnés puisqu'il arrive qu'il se mette à leur place afin de comprendre ce qu'ils ressentent.

« Moi, je dis toujours que pour que quelque chose marche, il faut des valeurs froides et des valeurs chaudes. Donc les valeurs froides, c'est le fait de donner des conseils qui sont judicieux. Mais vous pouvez donner les conseils les plus judicieux qui soient, si les valeurs chaudes ne sont pas activées, s'il n'y a pas un minimum d'empathie, un minimum de sympathie et de respect, les valeurs froides ne passent pas » (entretien C).

« Pour moi l'accompagnateur doit avoir une empathie, pas démesurée mais importante (...) Mais on doit quand même pouvoir ressentir ce que le chef d'entreprise ressent pour essayer de l'aiguiller au mieux » (entretien D).

S'engager émotionnellement : l'engagement émotionnel fait référence à un investissement de la personne sur le plan humain. Un niveau élevé d'engagement émotionnel peut amener l'accompagnant à ressentir de la tristesse envers la situation de l'entrepreneur.

« Si l'on voit bien que le chiffre d'affaires escompté et bien on n'y arrivera jamais, là, ça fait quand même mal au cœur parce qu'on se dit la personne s'est quand même engagée et puis on a beau parfois essayer de les pousser, ça ne fonctionne pas. Et ça, c'est épuisant... vraiment épuisant » (entretien B).

Materner : cette attitude conduit l'accompagnant à effectuer des tâches avec l'entrepreneur, voire à sa place. Cependant, l'accompagnant est conscient qu'il n'est pas souhaitable de mater à outrance. Cela peut s'avérer néfaste pour l'accompagné.

« Ça devient presque maternel aussi. Je me dis : « ce sont mes petits poussins ». Je suis contente de voir quand les projets avancent bien, que ça se concrétise, je suis super fière » (entretien A).

Rendre autonome : l'accompagnant tente de rendre au maximum autonome l'entrepreneur afin qu'il puisse se débrouiller seul après l'accompagnement.

« Après, moi j'essaie d'autonomiser mes porteurs de projet parce que j'ai trop peur que lorsqu'ils vont sortir de chez nous, ils se retrouvent vraiment tout seul » (entretien B).

« Il y a un aspect qui consiste à poser les bonnes questions, à donner les bons conseils pour que la personne elle-même fasse les travaux de recherche et de documentation. Je ne fais pas à la place de la personne » (entretien C).

Se remettre en question : l'accompagnant se remet en question afin de prendre du recul pour accompagner au mieux les entrepreneurs. Cette remise en question est nécessaire pour apporter sans cesse un accompagnement de qualité.

« Il faut aussi parfois nous se remettre en question. Là, je parle pour ma collègue et moi parce qu'on est toutes les deux assez sensibles à l'entrepreneur. Mais il y a des moments où il faut pouvoir dire : « Non, il vaut mieux que tu ne testes pas parce que tu risques de te planter » (entretien B).

S'impliquer professionnellement : une implication professionnelle minimum est également indispensable pour entretenir une relation de qualité avec les entrepreneurs.

« Pour que mon accompagnement soit bon, je pense qu'il faut que j'ai un investissement important dans le projet. D'office, l'intérêt par rapport au projet va jouer. Il y a des projets que l'on va reléguer car ça ne nous attire pas forcément. Mais à partir du moment où on a vraiment un investissement important dans le projet, le porteur de projet est réceptif » (entretien B).

Outils l'accompagné : il s'agit d'informer et de fournir aux entrepreneurs des outils adaptés à leurs besoins.

« On est vraiment là pour aider et cons... enfin non, ce n'est même pas conseiller justement. C'est plutôt donner les outils, donner les infos, donner un maximum de chance de réussite »
(entretien A).

« Il y a deux aspects dans l'accompagnement. Il y a un aspect formatif, c'est-à-dire toutes les personnes, qui viennent chez nous, sont obligées de suivre quatre modules de formation qui donnent finalement les bases de la gestion d'entreprise. Et alors, il y a un accompagnement qui dépend fort de l'état de maturité du projet quand il arrive et qui vise à vous faire réaliser le plan d'affaires et le plan financier » (entretien C).

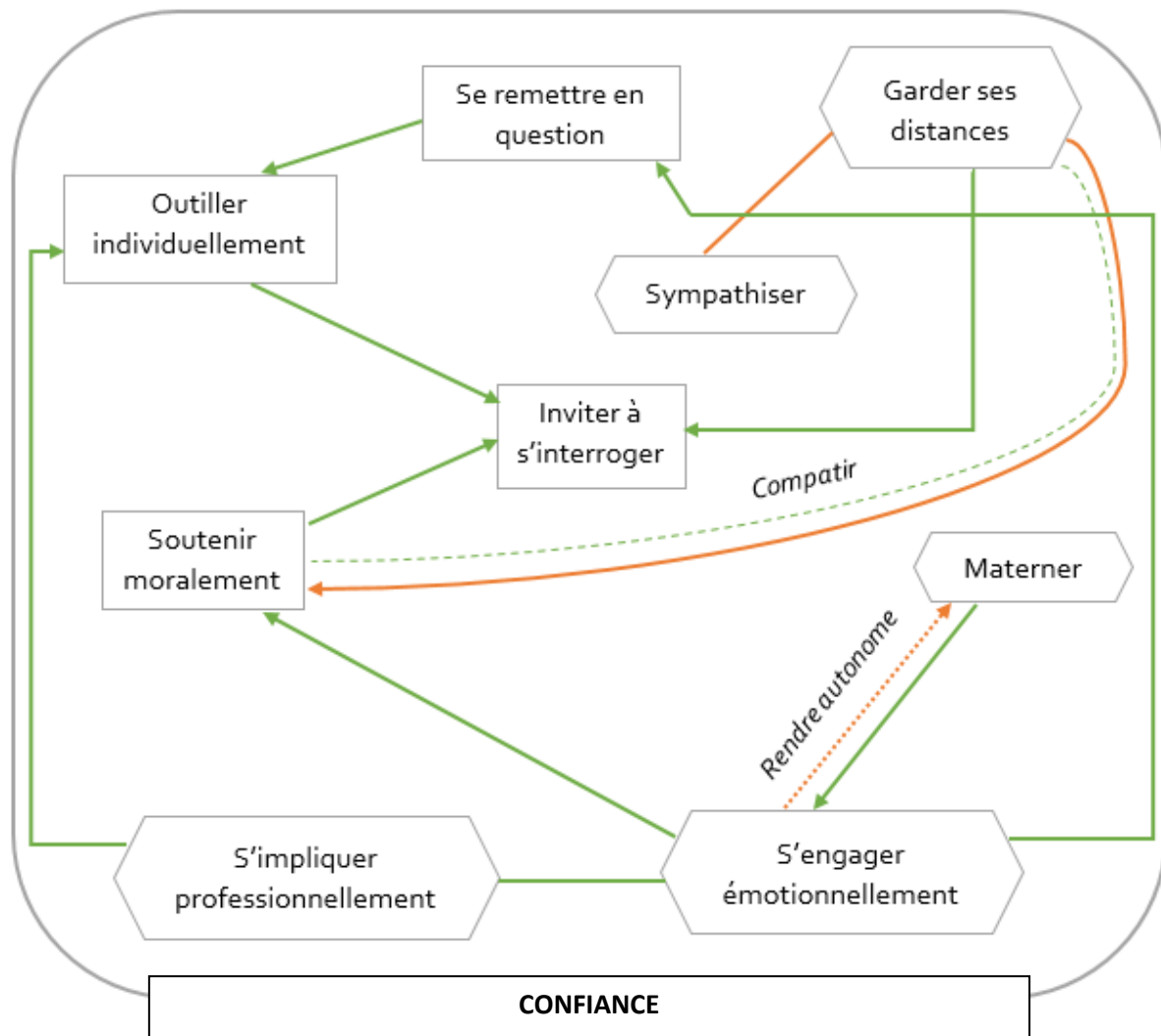
L'étape de mise en relation et d'intégration des catégories a permis de faire apparaître des liens entre ces catégories. Ces liens ont été identifiés comme des relations hiérarchiques, de dépendance ou encore d'opposition. Ainsi, la catégorie « *inviter à s'interroger* » est récurrente, dominante et transversale sur le plan de la perception qu'ont les accompagnants interrogés de leur rôle d'accompagnement. « *Outiller l'accompagné* », « *soutenir moralement* » et « *se remettre en question* » sont également des composantes essentielles du rôle perçu par l'accompagnant, mais tout en continuant à « *inviter à s'interroger* », qui demeure donc une préoccupation permanente. Sur le plan relationnel, deux catégories entrent en opposition : « *sympathiser* » et « *garder ses distances* » : certains accompagnants considèrent en effet qu'une certaine distance avec l'accompagné est préférable afin de l'amener à se remettre en question alors que d'autres (plus spécifiquement au sein des structures accompagnant des personnes en situation de nécessité) jugent plus efficace de créer une relation de proximité avec l'entrepreneur. Toujours sur le plan relationnel, dans les propos des accompagnants, on relève une seconde opposition entre « *materner* » (qui est la résultante d'un *engagement émotionnel* de l'accompagnant trop fort) et « *rendre autonome* » ; un arbitrage est alors nécessaire au travers d'une *remise en question* de l'accompagnant. Enfin, l'*implication professionnelle* et la *compassion* sont identifiés comme des composantes de la relation accompagnant-accompagné, qui conduisent à un accompagnement de qualité. En filigrane de cet ensemble de liens, l'établissement d'une relation de confiance est essentiel.

« Et donc, il y a cette idée de confiance dans la relation et d'échange d'information parce que ça c'est hyper important. À partir de ce moment-là, on peut vraiment faire un bon accompagnement » (entretien B).

« Vous avez utilisé le mot confiance. Moi, je pense que c'est un mot important car il faut qu'ils aient confiance » (entretien C).

La dernière étape de modélisation et théorisation nous a finalement conduits à représenter schématiquement ces relations, et les interpréter (figure 2). Les catégories liées à la perception du rôle de l'accompagnant apparaissent dans des rectangles, alors que les catégories liées aux aspects relationnels apparaissent dans des hexagones. Cette schématisation est elle aussi progressive.

Figure 2. La relation d'accompagnement des entrepreneurs perçue par l'accompagnant



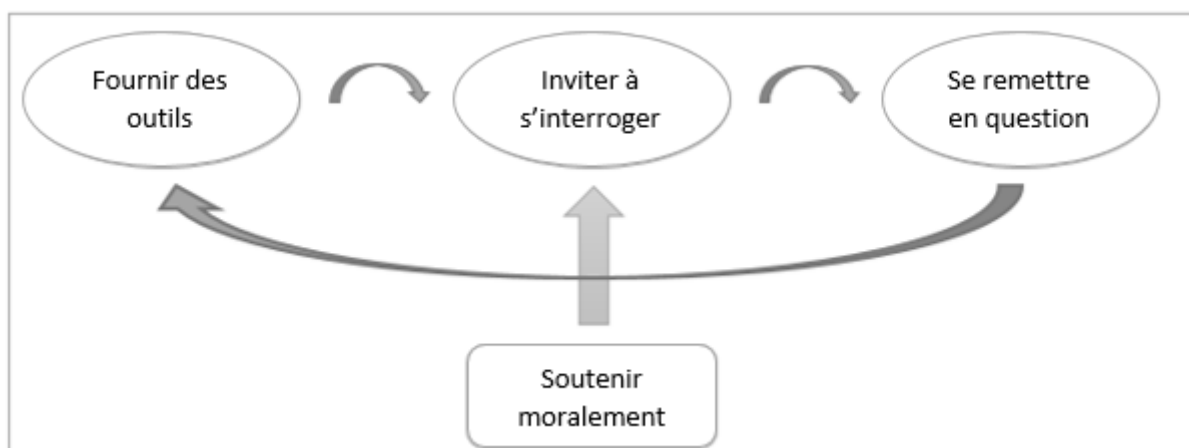
En fonction de ce schéma, l'accompagnement, tel que perçu par l'accompagnant, tant sur le plan de la fonctionnalité (son rôle) que des implications relationnelles, peut se décrire de la manière suivante. Au cœur de la relation d'accompagnement se situe la catégorie « *Inviter à s'interroger* ». En effet, l'objectif même de la relation d'accompagnement est d'initier un processus réflexif dans le chef de l'accompagné afin de susciter une remise en question perpétuelle de son projet entrepreneurial. Pour ce faire, les accompagnants peuvent adopter

deux attitudes contradictoires. Certains opteront plus volontiers pour l'instauration d'une relation amicale tandis que d'autres préféreront *garder leurs distances* avec l'accompagné. Cependant, le fait de *sympathiser* peut parfois s'avérer néfaste car cette attitude peut empêcher de recadrer l'entrepreneur si nécessaire. Malgré tout, quelle que soit l'attitude adoptée, le but est d'instaurer une relation de confiance entre l'accompagné et l'accompagnant.

Malgré le fait que l'accompagnant puisse garder ses distances, il est possible qu'il « *soutienne moralement* » les entrepreneurs. « *Compatir* » est un élément important du soutien moral. Un haut niveau de compassion et par extension de soutien moral émane d'un *engagement émotionnel* fort de la part des accompagnants. Toutefois, un trop fort niveau d'empathie et d'engagement émotionnel peut amener l'accompagnant à ressentir de la tristesse envers la situation de l'entrepreneur. Par conséquent, lorsque l'accompagnant s'engage fortement à ce niveau, il se peut qu'il ait une tendance à « *materner* » l'entrepreneur, ce qui peut être néfaste pour ce dernier. A l'inverse, l'accompagnant tente au maximum de « *rendre autonome* » l'entrepreneur afin qu'il puisse se débrouiller seul après l'accompagnement. Cet engagement émotionnel suscite une propre réflexion auprès de l'accompagnant. Celui-ci va « *se remettre en question* » afin de prendre du recul pour accompagner au mieux les entrepreneurs. Cette remise en question est nécessaire pour « *outiller* » au mieux les entrepreneurs. Bien évidemment, sans une « *implication professionnelle* » minimale, il serait difficile pour l'accompagnant de bien outiller l'entrepreneur.

Par ailleurs, un focus sur-le rôle de l'accompagnant permet de mettre en évidence un processus d'amélioration continue de la mission d'accompagnement (figure 3).

Figure 3. L'accompagnement dans un processus d'amélioration continue



Si on considère que le processus d'accompagnement consiste à « *fournir des outils* » adéquats, cela demeure central d'amener l'accompagné à « *s'interroger* », à prendre du recul afin qu'il fasse évoluer son projet utilement, ce qui amène l'accompagnant lui-même à « *se remettre en question* » en permanence afin de fournir des outils constamment adaptés. La boucle est ainsi bouclée. Hors de cette boucle, se trouve le « *soutien moral* », perçu par les accompagnants comme un des piliers de leur rôle, c'est-à-dire le souhait, voire la nécessité pour l'accompagnant d'être à l'écoute, de redonner l'énergie et de la confiance à l'accompagné, en particulier lors de la phase de remise en question de l'entrepreneur. Cet essai de modélisation du processus d'accompagnement perçu par les accompagnants met indéniablement en évidence des aspects socio-émotionnels importants de la relation. Le soutien moral de l'accompagnant est perçu par les accompagnants comme aussi important que les outils qu'ils peuvent fournir à l'accompagné.

Au final, les résultats de cette recherche rejoignent ceux d'auteurs précédents qui insistent pour la prise en compte des aspects cognitifs dans la relation d'accompagnement tels que notamment Sammut (2003), Audet et Couteret (2005), Valeau (2006) ou Degeorge (2017). Par ailleurs, au vu de la préoccupation permanente de l'accompagnant pour susciter la réflexion de l'accompagné sur son projet afin qu'il ne s'inscrive pas dans une logique d'assistantat au sein du processus d'accompagnement, nous constatons que la perception des accompagnants à ce niveau se positionne beaucoup plus dans la posture du facilitateur telle que définie par Schmitt et Huson (2015) plutôt que celle du réparateur, privilégiée au sein des travaux de Paul (2003). Dans le même ordre d'idée, l'accompagné, et non l'accompagnant, est alors le principal acteur du processus d'accompagnement, celui-ci se caractérisant par la notion de « *reliance* » (Fourcade et Krichewsky, 2004). Sur le plan de la relation d'apprentissage accompagnant-accompagné, la perspective andragogique (Belet, 1993b) qui amène l'accompagnant à encourager l'autonomie du porteur de projet peut être en conflit avec une perspective pédagogique plus classique lorsque l'engagement émotionnel de l'accompagnant le conduit à mater l'entrepreneur.

En fonction de nos résultats, nous pouvons finalement proposer la définition suivante du processus d'accompagnement entrepreneurial, tel que perçu par les accompagnants : il s'agit d'un processus relationnel fondé nécessairement sur la confiance des acteurs de la relation dans le but de fournir de manière professionnelle des outils adaptés aux entrepreneurs ainsi qu'un soutien moral afin de dépasser les périodes de doute, tout en suscitant en permanence un processus réflexif dans leur chef.

Sur le plan managérial, nos résultats peuvent amener les structures d'accompagnement, quelles qu'elles soient, à repenser le rôle des business managers, conseillers ou autres coachs, et à les sensibiliser, au-delà des connaissances et compétences propres au métier, à l'importance d'amener le porteur de projet à se remettre en question, tout en établissant une relation de confiance. Par ailleurs, sur le plan relationnel, les dualités mises en évidence par notre recherche (« sympathiser-garder ses distances » ou encore « materner-rendre autonome ») peuvent également amener les accompagnants à en prendre conscience et ainsi à réaliser les arbitrages requis.

5. Conclusion

Notre recherche a permis de proposer une définition de l'accompagnement entrepreneurial où la finalité classique qui consiste à outiller l'accompagné en fonction de son projet, s'accompagne d'un soutien moral tout aussi essentiel, le tout par le prisme de la remise en question permanente de l'entrepreneur.

La relation d'accompagnement se comprend ainsi davantage à travers des dimensions humaines telles que la dualité entre « sympathiser » et « garder ses distances » ou encore la balance entre « l'engagement émotionnel » et « materner » tout en « rendant autonome ». Ceci implique que la qualité de l'accompagnement est tributaire de la relation établie entre les deux parties. Il n'existe pas un accompagnement type, mais des milliers d'accompagnements pour des milliers d'entrepreneurs. Les diverses structures d'accompagnement doivent avoir conscience de cette réalité afin de sensibiliser au mieux leurs accompagnants sur les spécificités de cette relation de nature à impacter la réalisation du projet lui-même.

L'accompagnement n'est donc pas perçu par les accompagnants comme une prestation de services au profit des accompagnés. Sur ce point, nos conclusions rejoignent celles de Mione (2006). Les accompagnants perçoivent en effet plutôt l'accompagnement comme un véritable processus partenarial centré sur l'accompagné. Les préoccupations principales des accompagnants sont de conférer aux accompagnés une réelle autonomie dans leur processus réflexif tout en essayant de maintenir un équilibre dans leur implication émotionnelle personnelle. A ce titre, les accompagnants sont de véritables équilibristes.

L'originalité de cette recherche réside donc dans sa question de recherche ainsi que dans son approche méthodologique. En effet, la question de recherche était d'identifier comment les accompagnants percevaient la relation d'accompagnement entrepreneurial dans laquelle ils étaient impliqués. La méthodologie de la théorisation ancrée nous a permis d'aboutir à une modélisation de cette relation à travers les principales catégories de la relation

d'accompagnement identifiées suite aux entretiens menés ; cette modélisation a servi de fondement à la définition de la relation d'accompagnement entrepreneurial mise en évidence dans cette recherche.

Malgré son originalité, cette étude souffre cependant de quelques lacunes. L'identification de celles-ci pourrait conduire à des pistes d'amélioration non négligeables ainsi qu'à des perspectives de recherche futures. Premièrement, nous pouvons identifier la relative subjectivité de la méthodologie de la théorisation ancrée qui se fonde principalement sur le ressenti du chercheur dans sa manière de traiter les résultats des entretiens. Deuxièmement, nous n'avons interrogé que des accompagnants pratiquant le coaching, ce qui peut tronquer l'ancrage de nos résultats dans la réalité de terrain. À terme, nous envisageons de poursuivre cette recherche en interrogeant des accompagnants utilisant des pratiques d'accompagnement autres que le coaching afin de valider, compléter et surtout améliorer la modélisation et la définition de la relation d'accompagnement perçues par les accompagnants. Pour mener à bien ce projet futur de recherche, nous utiliserons la théorisation enracinée, plus ambitieuse que la théorisation ancrée que nous avons utilisée dans cette recherche.

6. Bibliographie

Audretsch D., Thurik, R. (2000), « Capitalism and democracy in the 21st century from the managed to the entrepreneurial economy », *Journal of Evolutionary Economics*, 10, p.17-34.

Audretsch D. (2006), « L'émergence de l'économie entrepreneuriale », *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2006/1, tome XLV, p.43-70.

Barbier R. (2006), « Intuition et reliance en éducation », *Discours introductif à la Conférence aux Rencontres mondiales Kolisko – Congrès inter-et transdisciplinaires, médecine, pédagogie, éducation sociale – L'intuition dans la relation éducative*, Unesco, 21-25 août.

Barès F., Muller R. (2006), « Appui à la création d'entreprise : du narcissisme au partage de ressources. L'exemple d'un réseau d'aide à la création d'entreprise », *Revue internationale de psychologie*, vol.13, n°31, p.125-146.

Barès F., Cova B., Hombourger-Barès S. (2017), « Coaching entrepreneurial : comment intégrer la passion ? », *Entreprendre & Innover*, n°35, p.7-18.

Bayad M., Gallais M., Marlin X., Schmitt Ch. (2010), « Entrepreneuriat et TPE : la problématique de l'accompagnement », *Management & Avenir*, vol.40, n°10, p.116-140.

Belet D. (1993a), « Vers un processus andragogique du management », CREGE, IAE de Bordeaux, *travaux de recherches*, n°1, 9304.

Belet D. (1993b), « Prestations de conseil auprès de PME/PMI et processus d'apprentissage de leurs dirigeants : pour une autre conception du métier de conseil en management », *Revue internationale PME*, vol.6, n°2, p.109-134.

Chabaud D., Messeghem K., Sammut S. (2010), « Vers de nouvelles formes d'accompagnement ? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.9, n°2, p. I-V (éditorial).

Culliere O. (2003), « La légitimité de l'accompagnateur des organismes institutionnels de conseil en management auprès des TPE », *Acte de la XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Les Côtes de Carthage, 3-6 juin, p.1-27.

Cuzin R., Fayolle A. (2004), « Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise », *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, vol. 39, n° 210, p. 77-88.

Degeorge J.M. (2017), « De la diversité du processus d'accompagnement entrepreneurial vers une meilleure complémentarité », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.16, n°2, p.7-15.

Fabbri J., Charue-Duboc F. (2013), « Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs : le cas de La Ruche », *Management International*, vol.17, n°3, p. 85-99.

Fourcade F., Krichewsky M. (2014), « Accompagner, une pratique qui s'apprend. L'accompagnement professionnel ? Méthode à l'usage des praticiens exerçant une formation éducative, par Michel Vial et Nicole Caparros-Mencacci, De Boeck, Collection Pédagogies en développement, Bruxelles, 2007 », *Entreprendre et Innover*, 21-22, pp.47-52.

Glaser B.G., Strauss A.L. (1967), *The discovery of grounded theory*, Chicago : Aldine Publishing, 271 pages.

Guillemette F. (2006), « L'approche de la Grounded Theory ; pour innover ? », *Recherches Qualitatives*, vol.26, n°1, p. 32-50.

Guillemette F., Luckerhoff J. (2009), « L'induction en méthodologie de la théorisation enracinée (MTE) », *Recherches Qualitatives*, vol. 28, n°2, pp. 4-21.

Jacquemin A., Lesage X., Verzat C. (2018), « Un écosystème tirailé entre deux planètes », *Entreprendre & Innover*, n°36, p.5-9 (éditorial).

Knowles M.S. (1990), *L'apprenant adulte : vers un nouvel art de la formation*. Les Editions d'organisation, 277 pages.

Léger-Jarniou C., Saporta, B. (2006), « L'accompagnement en situation entrepreneuriale: pertinence ou cohérence », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 5, n°1, p. 9-12.

Lévy-Tadjine Th. (2011), « Peut-on modéliser la relation d'accompagnement entrepreneurial ? », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, vol. 251, n°5, p. 83-90.

Maus A., Sammut S. (2017), « Les structures d'accompagnement, des entreprises comme les autres. Contribution de la théorie des capacités dynamiques », *Gestion 2000*, vol.34, n°5-6, pp. 203-226.

Méliani V. (2013), « Choisir l'analyse par théorisation ancrée : illustration des apports et des limites de la méthode », *Recherches Qualitatives*, Hors-série, n°15, p.435-452.

Messeghem K., Sammut S., Chabaud D., Carrier C., Thurik R. (2013), « L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance ? », *Management International*, vol.17, n°3, p. 65-71

- Mione A. (2006), « L'évaluation par l'accompagnant de la performance d'une structure d'aide à la création d'entreprise », *Management International*, vol.11, n°11, p.31-44.
- Morin E. (2004), « *La méthode 6 « Ethique »* », Paris, Le Seuil, 256 pages
- Paillé P. (1994), « L'analyse par théorisation ancrée », *Cahiers de recherche sociologique*, n°23, p.147-181.
- Paillé P. (1996), « L'échantillonnage théorique. Induction analytique. Qualitative par théorisation (analyse). Vérification des implications théoriques », dans Mucchielli A., *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, p. 54-55, 101-102, 184-190, 266-267, Armand Colin, Paris.
- Paul M. (2002), « L'accompagnement : une nébuleuse », *Education permanente*, n° 153/4, p. 43-56.
- Paul M. (2003), *Ce qu'accompagner veut dire : entre tradition et post-modernité*, Thèse de doctorat en sciences de l'éducation, sous la direction de Michel Fabre, université de Nantes.
- Pezet E., Le Roux A. (2012), « La nébuleuse de l'accompagnement : un palliatif du management ? », *Management & Avenir*, n°3, p.93-101.
- Pluchart J.J. (2012), « L'accompagnement entrepreneurial. Quels biais psychologiques ? », *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol.28, n°45, p.217-238.
- Rice P. (2002), « Co-production of business assistance in business incubators : An exploratory study », *Journal of Business Venturing*, vol.17, n°2, p.163-187.
- Sammut S. (2003), « L'accompagnement de la jeune entreprise », *Revue française de gestion*, n°144, p.153-164.
- Sarasvathy S.D. (2001), « Causation and Effectuation : Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency », *The Academy of Management Review*, vol.26, n°2, p.243-263.
- Schmitt C., Julien P.A., Lachance R. (2002), « Pour une lecture des problèmes complexes en PME : approche conceptuelle et expérimentation », *Revue internationale PME*, vol.15, n°2, p.35-62.
- Schmitt C., Husson J. (2015), « Du réparateur au facilitateur : changement de regard sur l'accompagnement », *Entreprendre & Innover*, vol.4, n°2, p. 93-101.
- Siegel D. (2006), « Quelles stratégies pour améliorer l'accompagnement du créateur d'entreprise ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°219, p.35-44.
- Tversky A., Kahneman D. (1974), « Judgment under Uncertainty : Heuristics and Biases », *Science*, New Series, vol.185, n°4157, p.1124-1131.
- Valeau P. (2006), « L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.5, n°1, p. 31-57.
- Verzat C., Toutain O. (2015), « Former et accompagner des entrepreneurs potentiels, diktat ou défi ? », *Savoirs*, n°39, p.11-63.

Wolf D., Cuenoud T. (2017), « Pour une approche renouvelée de l'accompagnement des créateurs d'entreprise et des repreneurs d'entreprise : le coaching entrepreneurial », *Vie & Sciences de l'Entreprise* », vol.2, n°204, p.146-163.