

L'influence de l'accompagnement entrepreneurial en post création sur la réduction de l'échec entrepreneurial au moyen de palier aux difficultés rencontrées par l'entrepreneur : Cas de Souss Massa

The influence of entrepreneurial support in post-creation on the reduction of entrepreneurial failure in order to overcome the difficulties encountered by the entrepreneur: Case of Souss Massa

Ahmed IBILLA, (Chercheur)

*Faculté des Sciences juridiques, Economiques et sociales
Université IBN ZOHR, Agadir-Maroc*

Mohamed BINKKOUR, (Enseignant-chercheur)

*Faculté des Sciences juridiques, Economiques et sociales
Université IBN ZOHR, Agadir, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et sociales BP 8658 Poste Dakhla Agadir Université IBN ZOHR Agadir Maroc Téléphone : 06 03 04 71 72
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	IBILLA, A., & BINKKOUR, M. (2022). L'influence de l'accompagnement entrepreneurial en post création sur la réduction de l'échec entrepreneurial au moyen de palier aux difficultés rencontrées par l'entrepreneur : cas de Souss Massa. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(3-2), 21-44. https://doi.org/10.5281/zenodo.6582493
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: May 01, 2022

Published online: May 31, 2022

L'influence de l'accompagnement entrepreneurial en post création sur la réduction de l'échec entrepreneurial au moyen de palier aux difficultés rencontrées par l'entrepreneur : cas de Souss Massa.

Résumé :

En dépit des efforts entrepris par les états dans l'accompagnement des entrepreneurs, le fléau de l'échec entrepreneurial s'impose avec acuité. Nous cherchons à démontrer à travers cette recherche l'influence de l'accompagnement en postcréation sur la réduction de l'échec entrepreneurial en palliant aux différentes difficultés rencontrées par l'entrepreneur. Notre modèle d'analyse tient compte de l'accompagnement entrepreneurial en se focalisant sur la relation accompagnateur-accompagné, en considérant les trois postures de l'accompagnement à savoir : fonctionnaliste, réflexive et herméneutique, la dimension difficultés entrepreneuriale est considérée comme variable médiatrice et appréhendée selon trois déterminants de l'échec entrepreneurial à savoir : contexte entrepreneurial, la primauté des ressources et les déterminants liés aux compétences de l'entrepreneur et ses motivations. La dimension de l'échec entrepreneurial est appréhendée selon la brèche aspiration-réalisation. La collecte des données est réalisée au moyen d'un questionnaire administré en face à face sur 45 entrepreneurs. L'analyse de données est réalisée en adoptant l'approche de modélisation par équation structurelle pour évaluer les liens qui existent entre une variable et ses mesures respectives et ensuite les liens structurels hypothétiques entre les construits. Les tests réalisés ont corroboré la relation négative qui existe entre l'accompagnement et l'échec entrepreneurial et la relation positive qui existe entre les difficultés entrepreneuriales et l'échec entrepreneurial. Ces tests ont aussi confirmé la corrélation positive qu'existerait entre les difficultés entrepreneuriales et l'échec entrepreneurial, autrement dit, que plus les difficultés rencontrées par l'entrepreneur s'aggravent plus la probabilité de la survenance de l'échec entrepreneurial augmente. Par contre la relation négative entre l'accompagnement et les difficultés entrepreneuriales, autrement dit, que l'accompagnement permet de réduire les difficultés entrepreneuriales, ainsi que l'effet médiateur de ces difficultés entre l'accompagnement et l'échec entrepreneurial a été infirmé par notre étude.

Mots clés : postures d'accompagnement, échec entrepreneurial, déterminant de l'échec entrepreneurial.

Classification JEL : M13, L25

Type de papier : Recherche empirique

Abstract :

In spite of the efforts undertaken by the states in the entrepreneurial support, the scourge of entrepreneurial failure imposes itself with acuteness. We seek to demonstrate through this research the influence of entrepreneurial support in post creation on the reduction of the entrepreneurial failure, by palliating the various difficulties met by the entrepreneur. Our analysis model takes into account the entrepreneurial support by focusing on the relation between coach and the entrepreneur, by considering the three postures of the entrepreneurial support: functionalist, reflective and hermeneutic. The dimension of entrepreneurial difficulties is considered as a mediating variable and apprehended according to three determinants of the entrepreneurial failure : entrepreneurial context, primacy of resources and determinants related to the competences of the entrepreneur and his motivations. The dimension of entrepreneurial failure is apprehended according to the goal-achievement gap. The data collection is carried out by means of a questionnaire administered face to face on 45 entrepreneurs. The data analysis is carried out by adopting the structural equation modeling approach to assess the links between a variable and its respective measures and then the hypothesized structural links between the constructs. The tests conducted corroborated the negative relationship between entrepreneurial support and entrepreneurial failure and the positive relationship between entrepreneurial difficulties and entrepreneurial failure. These tests also confirmed the positive correlation between entrepreneurial difficulties and entrepreneurial failure, in other words, the more the difficulties encountered by the entrepreneur worsen, the greater the probability of the occurrence of entrepreneurial failure. On the other hand, the negative relationship between coaching and entrepreneurial difficulties, in other words, that coaching reduces entrepreneurial difficulties, as well as the mediating effect of these difficulties between coaching and entrepreneurial failure, was invalidated by our study.

Keywords: entrepreneurial support postures, entrepreneurial failure, determinants of entrepreneurial failure

JEL Classification : M13, L25

Type of paper: Recherche empirique

Introduction :

Une enquête réalisée en octobre 2018, par le Centre régional d'investissement de Casablanca-Settat en partenariat avec la Banque Mondiale, révèle que seulement 51% des entreprises créées entre 2003 et 2015 sont encore opérationnelles. À titre de comparaison, le taux de survie global des entreprises après trois ans d'existence est de 61% à Canada, 69% en Espagne, et 78% au Royaume-Uni.

Selon une étude récente réalisée par INFORISK concernant la défaillance des entreprises en 2020, 99% sont des TPE et ont un âge moyen de 4.9 ans.

Ces études qui démontrent la précarité dans laquelle se situent les entreprises nouvellement créées nous amènent à nous interroger d'abord, sur la notion de l'échec entrepreneurial et sa signification qui reste encore floue dans la sphère de la recherche entrepreneuriale. (Smida, Khelil et Zouaoui, 2012).

Les chiffres avancés plus haut concernant la mortalité des entreprises au Maroc, reflètent une catégorie d'échec dont le critère est la survie de l'entreprise, l'échec dans ce cas, est associé à la discontinuité entrepreneuriale (Abdesselam, Bonnet et le Pape, 2004). Cette approche de l'échec est appelée la théorie d'écologie des populations des organisations.

Cependant, le seul critère de la survie ne peut être considéré comme unique indicateur de l'échec entrepreneurial. Une deuxième approche prend en compte le critère économique et considère comme échec entrepreneurial l'incapacité de l'entreprise à générer des ressources suffisantes pour créer et maintenir un avantage concurrentiel durable (Arrègle, 2006), cela aboutit à une incapacité de l'entreprise à honorer ses engagements vis-à-vis de ses créanciers (Guillot, 2000), et le refus de ses partenaires financeurs de contribuer à de nouveaux financements (Malécot, 1991). Cette approche est appelée la théorie des ressources.

Une troisième théorie basée sur une approche psychologique, appelée « brèche aspiration-réalisations », repose sur la satisfaction de l'entrepreneur comme partie prenante centrale (Jennigs et Breaver, 1995). L'échec entrepreneurial et donc associé à l'entrepreneur lui-même et sa perception de la réussite et l'échec, et résulte de son insatisfaction suite à l'écart qu'il perçoit entre ses attentes initiales lors de la création de son projet et la situation, financières, sociales et personnelles qui le procure son acte entrepreneurial.

L'enquête de CRI Casablanca-Settat citée plus haut, évoque un ensemble de facteurs à l'origine de la défaillance de l'entreprise : l'accès au marché cité par 71% des sondés, les difficultés liées au financement relevé par 65%, délais de recouvrement importants évoqués par 45% des enquêtes et enfin 33% des enquêtes qui relèvent la concurrence des grandes sociétés.

Désignées dans la littérature par les déterminants de l'échec entrepreneurial, les causes de l'échec entrepreneurial peuvent être classifiées selon trois dimensions distinctes.

La première dimension s'inscrit dans le cadre des approches centrées sur la prédominance du contexte. Selon ces approches l'entreprise est dépendante aux variables environnementales (Hannan et Freeman, 1977), qui constituent une force qui détermine la survie de l'entreprise ou sa disparition (Morgan, 2006).

La deuxième dimension repose sur des approches centrées sur la primauté des ressources. Ces approches sont fondées sur l'hypothèse selon laquelle la performance dépend largement des ressources dont dispose et contrôle l'entreprise par rapport aux contraintes externes (Wernerfelt, 1984), ces ressources doivent présenter un avantage concurrentiel (Barney, 1991).

La troisième dimension est fondée sur des approches centrées sur l'entrepreneur et ses motivations. Certaines études ont, en effet démontré, l'existence d'une relation entre la motivation de l'entrepreneur, son engagement et sa détermination et la réussite entrepreneuriale. (Wikklund, Shepherd, 2001 ; Shane, Locke et Collins, 2003).

Face à ces différentes causes et déterminants de l'échec entrepreneurial et afin de réduire la défaillance de l'entreprise et permettre sa croissance, l'accompagnement en post création s'avère crucial et indispensable.

La notion de l'accompagnement en entrepreneuriat a été appréhendée à plusieurs niveaux dans la littérature. Néanmoins deux grands thèmes semblent dominer : les structures (pépinière, incubateurs, couveuses, service de valorisation, clubs, associations...), et les modes d'accompagnement (formation, Conseil, coaching, tutorat, mentoring, parrainage, essaimage...) (Paul,2002).

En 2004 Cuzin et Fayolle, proposent de considérer l'objet de l'accompagnement et distinguent trois objets à savoir le porteur, le projet et la relation porteur-projet. Selon cette approche, ils distinguent trois modes d'accompagnements : technique, psychologique et méthodologique. Cette approche a permis de considérer la relation qui existe dans un processus d'accompagnement, entre un accompagnateur et un accompagné et l'importance des compétences et les mécanismes mobilisés par le premier. Ainsi, trois postures d'accompagnement sont détectées : la posture fonctionnaliste qui consiste à présenter un conseil et de l'expertise à l'accompagné, la posture herméneutique qui vise à accompagner l'entrepreneur mentalement, et enfin, la posture réflexive, qui vise à apporter des critiques et mettre en avant les problèmes et leur trouver des solutions (Paul, 2004).

L'intention scientifique de cet article est de déterminer dans quelle mesure les différentes postures d'accompagnement influencent-elles l'échec entrepreneurial au moyen de réduire les différentes difficultés affrontées par l'acte entrepreneurial en post création.

Ainsi, notre recherche s'organise autour de trois parties. D'abord, une partie qui présentera la revue de la littérature des trois dimensions analysées, à savoir : la notion de l'échec entrepreneurial, les déterminants de l'échec entrepreneurial et la notion de l'accompagnement, entrepreneurial. Ensuite, une deuxième partie qui présente le cadre conceptuel et méthodologique de la recherche, et enfin une dernière partie dans laquelle nous discuterons les résultats.

1. Revue de la littérature.

1.1. La notion de l'échec

La persistance du phénomène de la défaillance des entreprises nouvellement créées, a amené les chercheurs à s'interroger sur les raisons pour lesquelles certains entrepreneurs réussissent et d'autres pas. Cette question devient donc, l'un des aspects fondamentaux de la recherche en entrepreneuriat et a été traité dans plusieurs travaux (Bruno, Leidecker et Harder, 1987 ; Cooper, Gimenez et Woo, 1994 ; Duchesneau et Gartner, 1990 ; Littunen, Storhammar et Nenonen, 1998 ; Lussier, 1996 ; Lussier et Pleifer, 2000 ; Reid, 1999 ; Sommers et Koc, 1987).

En effet, nous relevons une variété de définitions de la notion de l'échec entrepreneurial selon que l'approche adoptée est comptable, juridique, économique, stratégique, organisationnelle ou entrepreneuriale (Walsh et Cunningham, 2016). Ceci fait de la notion de l'échec entrepreneurial un phénomène multidimensionnel et complexe (Smida et Khelil, 2010).

Pour les perspectives de notre recherche, nous avons retenu la définition avancée par Khelil (2011, cité dans Khelil et al., 2012) : l'échec entrepreneurial « se manifeste par l'entrée de la nouvelle entreprise dans une spirale de défaillance économique (destruction des ressources) et/ou par l'entrée de l'entrepreneur dans un état psychologique de déception ».

Sur la base de cette définition, nous allons développer dans ce qui suit, deux configurations de l'échec entrepreneurial et ses déterminants.

1.1.1. Les configurations de l'échec entrepreneurial

Nous pouvons avancer deux configurations de l'échec entrepreneurial. La première est centrée sur l'entreprise. Cette configuration peut être appréhendée selon trois approches. La première est la faillite qui se base sur des aspects financiers et associe l'échec entrepreneurial à une détérioration de la capacité financière de l'entreprise illustrée à travers un ensemble d'indicateurs financiers (Altman, 1968). La définition la plus récurrente et celle de Shepherd (2003) : « une baisse des revenus et /ou une augmentation des dépenses qui sont d'une telle ampleur que l'entreprise devient insolvable et n'est pas en mesure de contracter de nouvelles dettes ou de lever de nouveaux fonds propres ; par conséquent, elle ne peut pas continuer à opérer sous la propriété du fondateur et/ou du dirigeant actuel»

La deuxième approche est la défaillance qui se matérialise par la détérioration croissante des ressources internes, elle est perçue comme : « Un phénomène dynamique qui se matérialise par la détérioration croissante de la situation organisationnelle et financière de l'entreprise qui se termine éventuellement par une faillite juridique, il s'agit d'une situation ponctuelle caractérisée par la survenance concomitante d'une double crise de solvabilité et de liquidité » (Cruzen et Van Caillie)

La troisième approche est la rentabilité des capitaux. Selon Platt (1985), l'échec économique pourrait aussi, être associé à la mauvaise exploitation des opportunités qui se présente à l'entreprise. Ceci est lié à la comparaison réalisée par l'entrepreneur entre la rentabilité des capitaux investis dans l'entreprise et celle supérieure réalisée par un autre projet nécessitant la même somme des capitaux (McKenzie et Sud, 2008).

La deuxième configuration de l'échec entrepreneurial que nous avons retenu, notamment dans la réalisation de notre étude empirique, est celle centrée sur l'entrepreneur. Même si l'acte entrepreneurial est réussi financièrement et économiquement et que tous les indicateurs liés aux performances de l'entreprise sont positifs, le projet peut être perçu par l'entrepreneur lui-même comme un échec. L'image subjective construite par l'entrepreneur sur son projet peut ainsi, dominer une image objective reflétée par les indicateurs de l'entreprise, bien qu'il soit démontré par les deux chercheurs, Murphy et Gallaway, (2004) qu'il y a une correspondance entre la perception et ressenti (Summut, 1995), plutôt subjectifs faits par l'entrepreneur de son projet, et les mesures de performances relativement plus objectives dégagées des tableaux de bord de l'entreprise. Ray et Trupin (1989) ont démontré que la satisfaction ou l'insatisfaction de l'entrepreneur est un aspect de la réussite ou de l'échec de l'acte entrepreneurial. Cette satisfaction ou insatisfaction sont nées de l'écart constaté par l'entrepreneur entre ses attentes et aspirations de départ et ses résultats ou performances obtenus du projet. Cette conceptualisation est réalisée par Cooper et Artz (1995), en se basant sur la théorie « brèche aspiration-réalisations ». Dans cette perspective, l'échec entrepreneurial s'inscrit dans une dimension psychologique, centrée autour de la motivation de l'entrepreneur. Il est jugé à partir de la déception personnelle de l'entrepreneur suite à la non-concrétisation de ses attentes (ce que l'entrepreneur pense pouvoir réaliser dans le cadre de son projet compte tenu de l'environnement et de ses compétences), et aspirations (ce que l'entrepreneur désire intrinsèquement pour son projet initial) (Jenkins et Mclelivie, 2016 ; McGrath, 1999 ; Smida et Khelil, 2010 ; Ucbasaran, et al., 2013). Ce sentiment de déception est résultant de la déviation par rapport aux résultats désirés (cannon et Edmondson, 2001), et la non atteinte des objectifs de pouvoir, d'indépendance ou encore de richesse (Moreau, 2007), découlant des motivations intrinsèques de l'entrepreneur. Ainsi, selon Cooper et Artz (1995), la satisfaction de l'entrepreneur est une mesure pertinente de la performance (comme les mesures financières et économiques), inhérente à l'état psychologique et mental de l'entrepreneur, elle a une influence importante sur le futur de l'acte entrepreneurial.

1.1.2. Les déterminants de l'échec entrepreneurial

Les causes de l'échec entrepreneurial peuvent être expliquées par un ensemble de déterminants ou difficultés, qui est le terme repris dans notre étude empirique. Ces déterminants peuvent être externes à l'entreprise et donc liés à son environnement, ou bien interne et donc liés aux ressources dont l'entreprise dispose (Mellahi et Wilkinson, 2004), mais peuvent aussi être liés à un aspect psychologique relatif aux motivations de l'entrepreneur (Wiklund et Shepherd, 2001).

La première catégorie de déterminants de l'échec entrepreneurial est le contexte entrepreneurial est analysé par le courant de l'écologie des populations des organisations, qui a considéré que l'environnement exerce une force sur l'acte entrepreneurial (Morgan, 2006). Cette approche de prédominance du contexte entrepreneurial considère que la marge de décision de l'entrepreneur est réduite lorsque le contexte est défavorable. Face à ce contexte, l'entrepreneur devient un « acteur spectateur » (Danjou, 2002), et demeure impuissant à présenter des solutions pour contourner cette situation défavorable malgré ses compétences. Ainsi, l'environnement opère un processus de sélection, qui favorisera une catégorie d'entreprise et force la disparition d'une autre catégorie (Hernandez et Marco, 2002 ; Baldwin et al. 2000). Chaque contexte environnemental se caractérise par des ressources variées qui selon leurs disponibilités et leurs dispersions présentent un avantage ou un désavantage provoquant l'échec ou la réussite de l'acte entrepreneurial (Stearns et al, 1995).

La deuxième catégorie de déterminants est liée au projet lui-même. Les recherches ont révélé que certains actes entrepreneuriaux qui ont été amorcés en mêmes moments et dans un environnement similaire réalisent des niveaux de performances différents (Cooper, Gimeno-Gacson et Woo, 1994). Pour expliquer cette situation, les chercheurs ont avancé un autre déterminant de l'échec entrepreneurial associé à des facteurs internes à l'entreprise, fondé sur la primauté des ressources et qui justifie un échec entrepreneurial par la carence des ressources contrôlées par l'entreprise (Thornhill et Amit, 2003). Ces ressources sont diverses et variées et concernent des attributs de l'entreprise tels que la technologie ou le produit, la gouvernance et le management, l'organisation, la stratégie, les compétences des ressources humaines et le financement (To Hu, 2011, Coulibaly, 2004 ; Khelil et al, 2012)). En plus de leurs disponibilités dans l'entreprise, ces ressources doivent être pertinentes pour présenter de la valeur à l'entreprise et aussi répondre à certains critères tels que la rareté, l'inimitabilité et la non-substituabilité (Wernerfelt, 1948 ; Barney, 1991). Ces ressources permettraient à l'entreprise de créer et maintenir un positionnement sur le marché pour répondre aux besoins des consommateurs et réaliser un avantage concurrentiel qui permet de contrecarrer la concurrence et faire face aux contraintes externes.

La troisième catégorie de déterminants est liée à l'entrepreneur. Plusieurs auteurs ont démontré que la compétence de l'entrepreneur (Bruno et al., 1992 ; Singh et al., 2007 ; Crutzen, 2009 ; Filion et Borges, 2010) et sa motivation (Wiklund et Shepherd, 2001 ; Shane, Locke et Collins, 2003 ; Lasch, Le Roy et Yami, 2005, Smida et Khelil, 2012) ont une influence sur l'échec entrepreneurial. Les compétences de l'entrepreneur sont issues de la formation, de l'expérience et aussi de la pratique managériale de l'entrepreneur (bacq et al, 2009 ; Smida et Khelil, 2010 ; Sammut, 2001 ; Harmouni et Akkari, 2012). La motivation de l'entrepreneur est considérée comme l'un des éléments les plus importants, que ça soit en ante ou post création, (Wiklund et Shepherd, 2001 ; Shane, Locke et Collins, 2003 ; Lash, Le Roy et Yami ; 2005) et représente donc un facteur déterminant de la survie, le développement (Shane, Locke et Collins, 2005) et la satisfaction de l'entrepreneur (Cooper et Artz, 1995). Ainsi, au même titre que le capital financier, humain ou social (Bosma et al., 2004 ; Cooper et al., 1994 ; Hong, 1998), Le capital psychologique de l'entrepreneur est donc un déterminant de l'échec entrepreneurial (De Hoe et Janssen, 2016). Plusieurs chercheurs ont détaillé l'état psychologique qui détermine l'échec

entrepreneurial. Ainsi, le sentiment d'incompétence, la démotivation, la déception personnelle, le doute, perte de confiance en soi, le sentiment d'impuissance, le stress et le sentiment d'insécurité (Valéo, 2006 ; Khelil et al.,2012), mais aussi la sur-confiance (Khelil et al.,2012), qui se traduit par une image surréaliste faite par l'entrepreneur des perspectives qu'il souhaite donner à son projet, sont des états mentaux qui influencent la performance de gestion de l'entrepreneur et son degré d'attachement à son entreprise. A contrario, des états psychologiques qu'on peut qualifier de positifs contribuent à favoriser la réussite entrepreneuriale, tels que le sentiment d'auto-efficacité, l'optimisme, l'espoir, la résilience mentale (Cardon et al., 2013), mais aussi la passion approuvée par l'entrepreneur envers son projet qui renforce son attachement à son projet (Cardon et Kirck, 2015 ; Walsh et Cunningham, 2016).Le déterminant associé aux motivations de l'entrepreneur s'appuie en partie sur la théorie de la brèche aspiration-réalisation qui rapproche l'état psychologique de l'entrepreneur au degré d'atteinte de ses motivations de départ (Cooper et Artz, 1995 ; Cannon et Edmondson, 2001 ; Cooper et Art, 1995 ; Jenning et Beaver, 1995 ; Murphy et Callaway, 2004). En effet, les entrepreneurs qui ne sont pas satisfait de leurs actes entrepreneuriaux sont moins disposés à persister face aux difficultés rencontrées (Cooper et Arktz, 1995).

1.2. La notion de l'accompagnement

1.2.1. Réflexion autour du concept de l'accompagnement

Siegel (2006), considère que l'accompagnement entrepreneurial est un phénomène complexe. Vaguen, Barès et al. (2017), parlent d'un « flou sémantique ». Selon Siegel (2006), la difficulté à définir l'accompagnement provient de la multitude des organismes et intervenants dans ce domaine, les différentes formes qu'il peut revêtir (Pezet, et Le Roux, 2012), ainsi que la nature des interactions qui peuvent exister entre accompagnant et accompagnée (Lèvy-Tadjine, 2011). En effet, Messeghem et al. (2013), note que l'accompagnement entrepreneurial n'est pas uniforme, mais pluriel : « il n'existe pas un accompagnement, mais des accompagnements ».D'après le dictionnaire latin Lexilogos et le dictionnaire étymologique de la langue française, étymologiquement, le mot « accompagner » est composé de « ac » qui est un préfixe latin qui veut dire rapprochement et proximité, et le mot « compagnon », qui selon le dictionnaire historique de la langue française, le robert 1992, est formé des mots latins « cum » « panis » qui signifient respectivement « avec » et « pain ». Le mot « accompagner » veut dire donc « qui mange son pain avec ». (Mottaz ; 2012). Selon le Petit Robert, dictionnaire de la langue française, 2004, accompagner veut dire : « se joindre à quelqu'un pour aller où il va, en même temps que lui» (Mottaz ; 2012). Paul (2004) définit l'accompagnement entrepreneurial comme une relation à un tiers, qui suppose une similitude, via une altérité, tout en conservant une distanciation nécessaire, et génère de la dissymétrie, de décentrage, propice à un questionnement sur soi et sur l'autre à partir d'un modèle différent. Dokou (2001) considère l'accompagnement comme un processus qui permet d'aider à la création et conseiller sur le management stratégique, considéré par l'auteur comme le leitmotiv de l'accompagnement entrepreneurial, et faciliter l'émergence de la culture de l'appropriation et d'apprentissage. Pluchart (2012), voit l'accompagnement entrepreneurial comme un ensemble d'éléments susceptibles d'apporter à l'entrepreneur les diverses ressources (financières, matérielles et immatérielles) nécessaires au fonctionnement et à la viabilité de son entreprise. Valeau (2006), définit l'accompagnement comme « un dispositif qui vise, suivant le cas, à communiquer aux entrepreneurs des informations relatives à l'environnement institutionnel et économique de l'entreprise, à leur transférer des compétences techniques telles que la gestion de trésorerie, à les aider à murir leur projet, voir, à leur insuffler un esprit plus entreprenant ». Cuzin et Fayolle (2004), définissent l'accompagnement comme suit : « l'accompagnement se présente comme une pratique d'aide à la création de l'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 la création, à 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 ». De ce qui précède, nous pouvons avancer la définition suivante de la notion de l'accompagnement entrepreneurial : « l'accompagnement entrepreneurial est l'ensemble des actions réalisées par un accompagnateur en faveur de l'entrepreneur, en vue de lui pourvoir les ressources financières, matérielles et immatérielles, dont ce dernier a besoin pour la réussite de son projet entrepreneurial »

1.2.2. Réflexion autour des postures d'accompagnement

L'évolution de l'accompagnement a fait émerger l'intérêt sur une autre dimension qui est la relation interpersonnelle entre l'accompagnant et l'accompagné (Paul, 2004), qui représente le niveau micro de l'accompagnement. Fabbri et Charue-Duboc considèrent que : « la démarche d'accompagnement entrepreneurial s'inscrit dans le cadre d'une relation interpersonnelle accompagné/accompagnateur, soutenue dans la durée ». La pertinence de l'acte d'accompagnement repose sur la concordance du service apporté avec les besoins de l'accompagné. Cuzin et Fayolle (2004) et Paul (2004), proposent trois postures d'accompagnement qui répondent chacune, à une situation spécifique et singulière liée à l'acte entrepreneurial, et nécessitent de la part de l'accompagnant la mobilisation d'un ensemble de compétences, l'adaptation d'une communication spécifique et la mise en œuvre des techniques et mécanismes spécifiques. Ces postures d'accompagnement sont : fonctionnaliste ou technique, herméneutique ou psychologique et réflexif (critique) ou méthodologique (global). Dans la posture fonctionnaliste, la mission principale de l'accompagnant est de transférer à l'accompagné un ensemble de savoir qu'il détient en sa qualité d'expert dans les domaines financiers, juridiques, fiscaux et autres. Cette transmission de savoir est centrée sur le projet lui-même et permet d'apporter des informations et techniques relatives au projet, de valider le modèle économique et le plan d'affaires permettant de légitimer le projet, notamment auprès des financeurs, en vue de mettre en place des solutions de financement, et aussi, introduire le projet dans son réseau professionnel (Fayolle et Cuzin, 2004 et Paul 2004 ; Verzat, Gaujard et François ; 2010). Cette posture repose sur la résolution des problèmes rencontrés lors de la réalisation du projet à travers la mobilisation des moyens financiers, matériels et immatériels. Dans cette posture, l'accompagnant mis en œuvre son expertise et son expérience et mis à la disposition de l'accompagné son savoir, sa connaissance de l'environnement dont les différents acteurs de l'écosystème entrepreneurial et ses aptitudes liées à la gestion de projet pour l'aider à solutionner les problèmes rencontrés. (Bakkali, 2010).

La posture herméneutique qui est centrée sur l'entrepreneur, répond à un besoin d'ordre psychologique de ce dernier, qui est lié à ses états mentaux face à l'incertitude de l'acte entrepreneurial, qui engendre un sentiment de doute (Valeau, 2006, 2007, Saint Jean et Jacquemin, 2011), un stress résultant du changement fort vécu par l'entrepreneur (Bruyat, 1993, Delanoë, 2009), mais aussi une démotivation face aux difficultés rencontrées. Face à ce besoin, le rôle de l'accompagnant est de mobiliser les ressources personnelles de l'entrepreneur, afin de lui donner confiance, le rassurer, l'aider à gérer son stress et le motiver pour persister dans son acte entrepreneurial. Pour se faire, l'accompagnant co-produit un sens à l'acte entrepreneurial de l'entrepreneur, fait découvrir et clarifie le métier de l'entrepreneur et ses caractéristiques naturelles liées aux risques et à l'incertitude et lui montre sa conviction pour le projet (Paul 2004 ; Gaujard et Verzat, 2009), en développant avec lui une relation de confiance. (Saint Jean, 2010). Les compétences de l'accompagnant dans une posture herméneutique sont les plus difficiles à mobiliser. Elles reposent sur le degré de sa « conscience sociale », illustrée par des aptitudes telles que l'empathie et l'ouverture d'esprit, et son « habilité sociale », illustrée par des aptitudes telles que la courtoisie et la sympathie (Goleman,

2006). Ces compétences reposent aussi sur une capacité communicationnelle, permettant de synchroniser la stratégie de communication et le langage avec la représentation cognitive de l'entrepreneur (Albert et al., 2003 ; Dalley et Hamilton, 2000). Ces aptitudes sont essentielles pour instaurer un climat de confiance avec l'accompagné (Kram, 1985 ; Ragins, 1997, Allen et Eby, 2003 ; Cull, 2006 ; Wanberg et al., 2006), indispensable pour la réussite du soutien psychologique souhaité par cette posture.

La posture réflexive vise selon une démarche méthodologique, de problématiser la situation entrepreneuriale, en confrontant les différents points de vue de l'accompagnateur et de l'accompagné, et ce afin de trouver une congruence entre l'entrepreneur et son projet (Paul 2004 ; Gaujard et Verzat, 2009 ; Fayolle et Cuzin, 2004 ; Saint jean, 2010). Cette démarche a pour objectif de donner un sens à la situation entrepreneuriale de l'entrepreneur. L'accompagnant à travers cette posture, aide l'accompagné à prendre des décisions, mettre en place un plan d'actions, le mettre en œuvre, et facilite la prise de conscience de ces décisions et de ses actions afin de donner une portée stratégique au projet entrepreneurial. Dans cette posture, l'accompagnateur mobilise son expertise et connaissance autour de l'activité du projet, son aptitude pédagogique et une démarche communicationnelle fondée sur la persuasion, l'engagement, la critique et la provocation (Radu et Redien-Collot, 2010)

La partie empirique tentera d'éclaircir l'influence de ces postures d'accompagnement à pallier aux difficultés rencontrées par l'entrepreneur en poste création.

1.3. Les hypothèses de recherche et définition du modèle conceptuel

Dans notre modèle d'analyse, nous allons tester la relation entre la variable « accompagnement entrepreneurial » et la variable « échec entrepreneurial » par l'intermédiation d'une variable médiatrice qui est « les difficultés entrepreneuriales ».

Nous pouvons avancer les confirmations suivantes à partir de la revue de la littérature concernant la relation qui existe entre l'accompagnement et l'échec entrepreneurial :

- Il est démontré par plusieurs études que les entreprises accompagnées sont plus pérennes (Comité Social et Economique Centrale France, 2002 ; Grossetti et Barthe, 2010).
- Les relations d'accompagnement amélioreraient significativement les chances de succès des entreprises bénéficiant de ces dispositifs (Sammur, 2003 ; Léger-Jarniou, 2008 ; Messeghem, Carrier, Sammit, Thurik, Chabaud, 2013 ; Cloutier, Cueille, Recassens, 2014).
- Des études ont aussi démontré que 2/3 des entreprises accompagnées existent toujours après trois années d'activité.
- Les entreprises accompagnées sont plus performantes (Chrisman et McMillan, 2004 ; Grossetti et Barthe, 2010) que ne le sont les entreprises non accompagnées.
- L'accompagnement vise à offrir à l'entrepreneur accompagné les atouts, pour améliorer les chances de succès de son projet (Fayolle, 2004).

H1 : l'accompagnement entrepreneurial permet de réduire l'échec entrepreneurial.

À partir de la revue de la littérature, nous avons relevé les confirmations suivantes concernant la relation qui existe entre l'accompagnement et les difficultés entrepreneuriales :

- Face aux multitudes de difficultés auxquelles l'entrepreneur doit faire face dans l'accomplissement de son acte entrepreneurial, l'accompagnement entrepreneurial s'avère indispensable (Rice, 2002 ; Sammur, 2003 ; Chrisman, Mac Mullan, Léger-Jarniou, 2008 ; Grossetti et Barthe, 2010 ; Messeghem, Carrier, Sammur, Thurik, Chabaud ; 2013).

Sur la base de ces éléments, nous pouvons donc formuler notre deuxième hypothèse :

H2 : l'accompagnement permet de réduire les difficultés entrepreneuriales.

La revue de la littérature nous a permis d'apporter les confirmations suivantes à propos de la relation entre les difficultés entrepreneuriales et l'échec entrepreneurial :

- Chaque contexte environnemental se caractérise par des ressources variées qui selon leurs disponibilités et leurs dispersions présentent un avantage ou un désavantage provoquant l'échec ou la réussite de l'acte entrepreneurial (Stearns et al, 1995).
- Si les entreprises déjà établies échouent parce qu'elles rencontrent des difficultés à renouveler les ressources stratégiques usées à cause du phénomène de l'obsolescence, les nouvelles entreprises échouent à cause d'un double handicap, qui est la nouveauté et la petitesse (Shelton, 2005 ; stinchcombe,1965) qui les rendent fragiles face à ses concurrents et les menaces du marché (Aspelund, Berg-Utby et Skjevudal, 2005).
- Les compétences liées à la gestion financière sont aussi citées par la littérature comme l'une des principales difficultés présentant des déterminants de l'échec entrepreneurial. La mauvaise gestion financière, la méconnaissance des méthodes comptables et la non-maîtrise des indicateurs notamment liés à la trésorerie, telle que le ratio entre le besoin de fonds de roulement et le chiffre d'affaires, contribuent à l'échec entrepreneurial. (Haswell et Holms, (1989 ; Harmouni et Akkari, 2012 ; Coulibaly, 2004).
- La motivation de l'entrepreneur est considérée comme l'un des éléments les plus importants, que ça soit en ante ou post création, (Wiklund et Shepherd, 2001 ; Shane, Locke et Collins, 2003 ; Lash, Le Roy et Yami ; 2005) et représente un facteur déterminant de la survie, le développement (Shane, Locke et Collins, 2005) et la satisfaction de l'entrepreneur (Cooper et Artz, 1995).
- Au même titre que le capital financier, humain ou social (Bosma et al., 2004 ; Cooper et al.,1994 ; Hong, 1998), Le capital psychologique de l'entrepreneur est un déterminant de l'échec entrepreneurial (De Hoe et Janssen, 2016),

Ces déterminants sont considérés comme des difficultés qui sont rencontrées par l'entrepreneur, et causent si elles ne sont pas surmontées, l'échec entrepreneurial. Les auteurs emploient le mot difficultés pour illustrer les déterminants de l'échec entrepreneurial, notamment dans l'étude réalisée en 2015 par Khelil, Smida et Zouaoui.

Sur la base de ces éléments, nous pouvons donc formuler notre troisième hypothèse :

H3 : plus les difficultés entrepreneuriales augmentent plus elles provoquent l'échec entrepreneurial.

2. Méthodologie de recherche

Nous adoptons une approche hypothéco-déductive, en formulant des hypothèses relatives à la corrélation négative qui existerait entre l'accompagnement, en considérant les trois postures d'accompagnement, à savoir fonctionnelle, herméneutique et réflexive et l'échec entrepreneurial, au moyen de pallier aux difficultés entrepreneuriales en considérant les trois catégories de déterminants de l'échec entrepreneurial à savoir les déterminants liés à l'environnement, à l'entreprise et à la motivation de l'entrepreneur, et en considérant l'échec entrepreneurial selon la théorie de la « brèche aspiration-réalisation ».

2.1. Présentation du modèle d'analyse :

Pour notre modèle structurel de recherche, nous utilisons une variable explicative (Accompagnement) qui englobe 3 dimensions variables à savoir : la posture réflexive, la posture fonctionnaliste et la posture herméneutique. Ainsi, nous avons mis en place une variable intermédiaire (Difficultés entrepreneuriales) qui comprend trois variables (Dimension des difficultés entrepreneuriales) à savoir : Le contexte, La primauté des ressources et la motivation entrepreneuriale. Enfin, une variable à expliquer qui est celle de l'échec entrepreneurial.

Après avoir construit notre modèle structurel sur SmartPLS qui inclut nos variables latentes et établi les relations entre ces différentes variables, nous allons relier les items de mesure de chaque variable avec leur variable (Dimension) et avec la variable parente (Accompagnement et Difficultés entrepreneuriales) si les variables constituent les dimensions. Ensuite, nous allons relier directement les items de mesure de la variable explicative (L'échec entrepreneurial). Nous masquons par la suite les indicateurs des construits parents (Accompagnement et Difficultés entrepreneuriales).

Par conséquent, notre modèle de recherche comporte 3 variables dont deux possèdent 3 dimensions pour chacune d'entre elles.

L'accompagnement : Posture réflexive (3 items = PR_1 ; PR_2 ; PR_3) ; Posture fonctionnaliste (3 items = PF_1 ; PF_2 ; PF_3) ; Posture Herméneutique (3 items = PH_1 ; PH_2 ; PH_3 ; PH_4 ; PH_5 ; PH_6 ; PH_7).

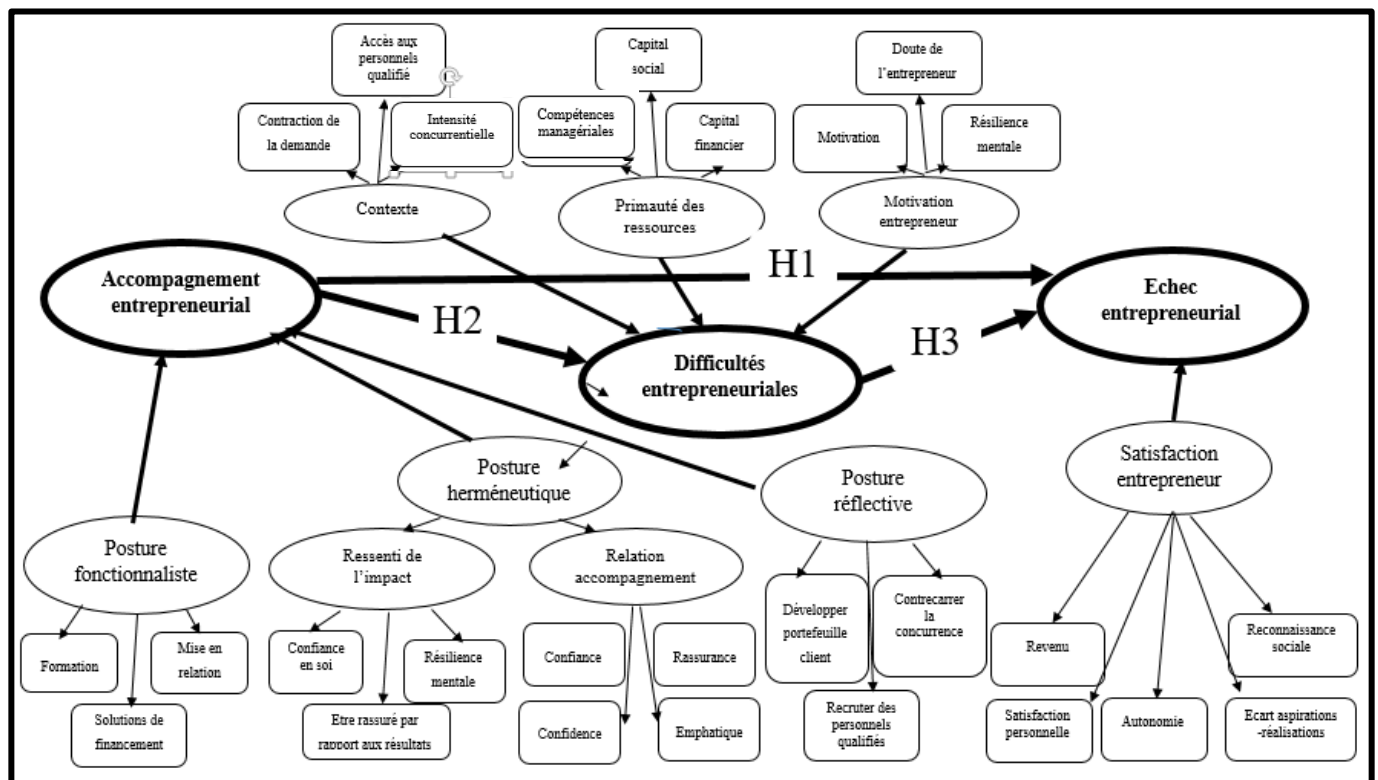
Difficultés entrepreneuriales : Contexte (3 items = DC_1 ; DC_2 ; DC_3) Primauté des Ressources (3 items = DPR_1 ; DPR_2 ; DPR_3) ; Motivation entrepreneur (3 items = DME_1 ; DME_2 ; DME_3)

Échec entrepreneurial (5 items = EE_1 ; EE_2 ; EE_3 ; EE_4 ; EE_5).

Le modèle à confirmer présente 27 variables observées (items). Ces variables sont supposées être des mesures de sept facteurs qui sont des variables latentes.

En se basant sur notre revue de littérature, notre modèle de recherches se présente comme suit :

Figure1 : modèle conceptuel de notre recherche.



Source : élaboré nos propres soins

2.2. Mise en œuvre de l'étude empirique

La validation de notre modèle conceptuel est réalisée à travers une enquête empirique en procédant à la collecte de l'ensemble des mesures retenues dans notre recherche, par le biais d'un questionnaire. Ce mode de collecte de données permet de recueillir l'appréciation des personnes interrogées en donnant leurs avis à des affirmations se rapportant aux variables retenue dans notre modèle théorique. (Quivy et Van Campenhoudt, 1995; Newsted et al., 1998).

2.2.1. Définition de l'échantillon

La population enquêtée est constituée des entrepreneurs dont le projet est en activité dont une partie ont déjà bénéficié d'un accompagnement en post création par les structures d'accompagnement en l'occurrence : Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi et les Compétences, le Centre Régional d'Investissement, Cité d'innovation et Technoparc, Plateforme des jeunes, mais aussi les banques et les organismes de micro crédit...etc. Nous avons aussi ciblé dans notre enquête, les entrepreneurs, d'une façon aléatoire afin d'appréhender aussi la notion de l'échec entrepreneurial chez les entrepreneurs qui n'ont pas bénéficié d'accompagnement et de faire ressortir d'éventuelles corrélations.

2.2.2. Organisation est l'administration du questionnaire.

L'instrument d'observation utilisé pour la collecte des données est le questionnaire qui est conçu pour permettre de fournir les informations adéquates et les mesures nécessaires pour tester les hypothèses, il est composé de toutes les dimensions et variables retenues dans notre modèle d'analyse. Après un prétest (Baumard et al., 2003), nous avons procédé au test de questionnaire auprès de deux professionnels d'accompagnement et deux entrepreneurs, afin de pallier à certaines ambiguïtés et assurer une formulation simple et claire des questions en assurant une organisation permettant une fluidité et une aisance dans les réponses des enquêtes notamment par l'application de la technique d'entonnoir. Nous avons choisi de procéder à une administration face à face du questionnaire pour trois raisons :

- Un meilleur ciblage de la population étudiée.
- Plus de fiabilité des données collectées.
- Son aspect académique, et la nature des questions se rapportant à des aspects techniques, exigeant une certaine connaissance et un niveau intellectuel minimal, mais aussi l'aspect psychologique qu'il traite en termes de motivation, de perceptions et autre.

Ce mode d'administration de questionnaire, nécessite néanmoins, beaucoup de temps pour sa réalisation. Ceci nous contraint de réduire notre taille d'échantillon et de fixer ainsi, un nombre d'individu enquêté de 45 enquêtés.

2.3. Le choix de la méthode PLS

Pour l'analyse des données relatives à notre étude, nous utilisons la technique de modélisation par équations structurelles qui fait partie des techniques statistiques multivariées utilisées pour examiner les relations directes et par médiation entre une ou plusieurs variables latentes indépendantes et une ou plusieurs variables latentes dépendantes (Gefen et al., 2000), ceci est le cas pour notre travail de recherche. Lorsqu'elle est appliquée correctement, la SEM offre des avantages par rapport à la première génération de techniques d'analyse (par exemple, l'analyse en composantes principales, l'analyse factorielle ou la régression multiple). La SEM offre une certaine souplesse aux chercheurs pour évaluer l'interaction entre la théorie et les données (Chin, 1998). Le SEM évalue non seulement les liens structurels hypothétiques entre les construits, mais aussi les liens qui existent entre une variable et ses mesures respectives. (Chin, 1998).

La méthode utilisée est celle des moindres carrés partiels (PLS) ou (Partial Least Square), qui a été créée par un économètre nommé Herman Wold dans les années 1970 (Chin, 1998). Le chemin des modèles PLS est généralement appliqué à deux ensembles d'équations linéaires appelés modèle de mesure et modèle structurel (Henseler et al., 2009). Le modèle de mesure (c'est-à-dire le modèle externe) spécifie les relations entre une variable latente et ses variables manifestes (items), tandis que le modèle structurel (c'est-à-dire le modèle interne) spécifie les relations entre les variables non observées ou latentes. Le choix d'utiliser le PLS est aussi motivé par la taille réduit de notre échantillon qui demeure acceptable par ce logiciel.

3. Résultat et discussion

3.1. analyse des données par modélisation par équations structurelles (SEM)

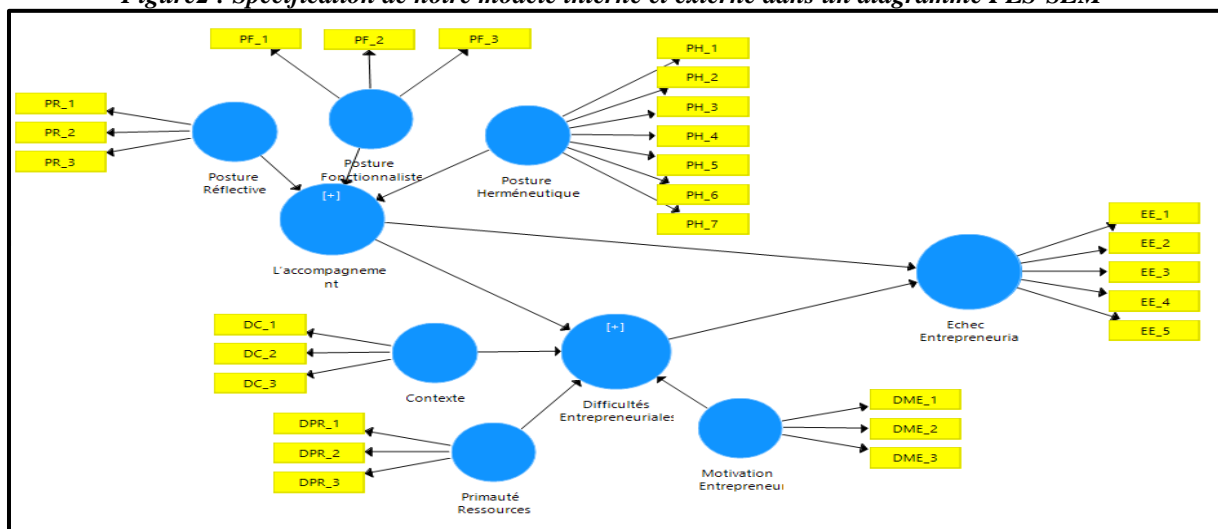
L'objectif de ce travail de recherche est d'examiner les relations entre les variables latentes issues des éléments théoriques précédents. L'approche PLS-SEM est par conséquent appropriée pour l'analyse de nos données de terrain. Le logiciel SmartPLS est capable d'évaluer à la fois les modèles de mesure et les modèles structurels en deux étapes.

Dans un projet de recherche impliquant l'application du PLS-SEM, avant de procéder aux différents tests statistiques, il est important de commencer par la réalisation d'un diagramme « Path diagram » qui illustre les hypothèses de recherche et présente les relations entre les variables latentes qui seront examinées. Pour cela, nous commençons par la spécification de notre modèle de recherche.

3.1.1. Spécification du modèle

Pour notre modèle structurel de recherche, nous utilisons une variable explicative (Accompagnement) qui englobe 3 dimensions variables à savoir : la posture réflexive, la posture fonctionnaliste et la posture herméneutique. Ainsi, nous avons mis en place une variable intermédiaire (Difficultés entrepreneuriales), qui comprend trois variables (Dimension des difficultés entrepreneuriales) à savoir : Le contexte, La primauté des ressources et la motivation entrepreneuriale. Enfin, une variable à expliquer qui est celle de l'échec entrepreneurial selon la brèche aspirations-réalisations.

Figure2 : Spécification de notre modèle interne et externe dans un diagramme PLS-SEM



Source : Extrait de SmartPLS

Le modèle à confirmer présente 27 variables observées (items). Ces variables sont supposées être des mesures de sept facteurs qui sont des variables latentes. Les variables de mesure sont représentées par des rectangles jaunes et les variables latentes par des cercles en bleu.

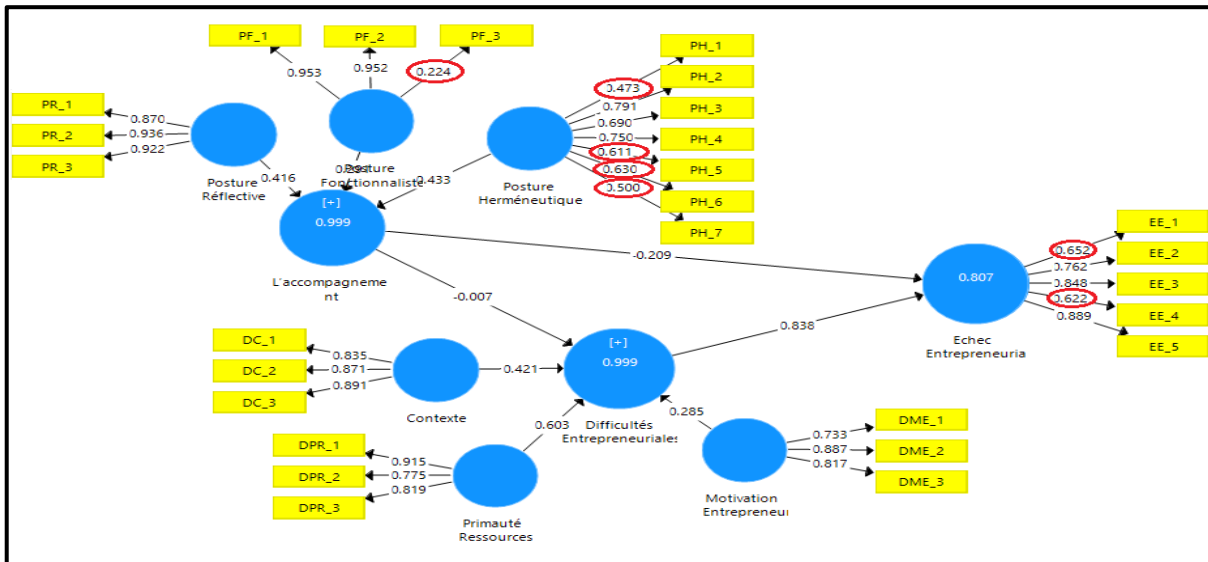
3.1.2. Évaluation Modèle des mesures (modèle extérieur)

Conformément à (Benitez et al., 2020), l'évaluation du modèle structurel (interne) est supposée être inutile et non pertinente si le modèle de mesure (externe) établi ne répond pas à certaines exigences fondamentales de fiabilité et de validité. Plus simplement, il doit y avoir un modèle de mesure cohérent avant que l'on puisse s'engager dans l'évaluation de la qualité du modèle structurel interne. Compte tenu des études précédentes, la validation d'un modèle de mesure peut être établie en examinant sa cohérence interne, à travers la validité convergente et la validité discriminante.

Afin d'évaluer la validité convergente des échelles du modèle de mesure, les tests suivants sont recommandés, conformément aux recommandations de (Henseler et al., 2016) : La fiabilité des items ; La variance moyenne extraite ; La fiabilité composite et L'Alpha de Cronbach.

Le test de fiabilité des items permet d'éliminer les items n'expliquant pas en grande partie la variance du construit qui lui associé (Sarstedt et al., 2014). Les indicateurs doivent être égaux ou supérieurs à 0,7, de sorte que la variance partagée entre le construit et ses indicateurs soit supérieure à celle du terme d'erreur (Fornell & Larker, 1981). La figure ci-dessous montre les résultats de notre analyse de fiabilité des items.

Figure3 : Fiabilité des items de mesures



Source : Sortie SmartPLS

Le calcul de l'alpha de Cronbach (α), permet de préciser un coefficient d'échelle qui doit être supérieur à 0,7 pour refléter un construit dont la mesure est valide (Pallant, 2001). Par conséquent, un niveau élevé de l'alpha de Cronbach signifie que la cohérence interne est forte. La cohérence interne est aussi mesurée par la fiabilité composite (Chin, 1998). Conformément aux recommandations de (Nunnally, 1994), la cohérence interne est dite satisfaisante lorsque la valeur de fiabilité composite est $\geq 0,70$, tandis qu'une valeur $< 0,60$ indique des mesures peu fiables.

Enfin, le dernier critère d'évaluation de la validité convergente est la variance moyenne extraite (AVE). Ce dernier indique dans quelle mesure un construit est capable d'expliquer la variance de ses indicateurs et quelle part de la variance peut être attribuée à l'erreur de mesure (Vinzi et al., 2010). Elle est garantie lorsque chaque variable a une variance moyenne extraite minimale de 0,5 (Lacroux, 2009). Le tableau suivant présente les résultats de notre analyse :

Tableau1 : Cohérence interne et variance moyenne extraite

Variabes	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Extracted (AVE)	Variance
Posture_Réflexive	0,896	0,945	0,828	
Posture_Fonctionnaliste	0,912	0,958	0,919	
Posture_Herméneutique	0,744	0,845	0,646	
Contexte	0,833	0,9	0,75	
Primauté_Ressources	0,786	0,876	0,703	
Motivation_Entrepreneur	0,746	0,855	0,664	
Echec_Entrepreneurial	0,83	0,898	0,746	

Source : Sortie SmartPLS

La validité discriminante signifie, dans notre approche PLS, qu'une variable doit partager plus de variances avec ses indicateurs qu'elle n'en partage avec d'autres variables du même modèle. Deux mesures de validité discriminante ont été proposées. La première mesure est le Cross Loading, qui signifie que la corrélation d'un indicateur sur un construit donné devrait être supérieure à toutes les corrélations sur les autres construits (Hair et al. 2011). Nous confirmons dans notre cas la validité discriminante, des construits issus de notre modèle, comme le montre le tableau suivant :

Tableau2 : Validité discriminante des items

	<i>Posture _Réflective</i>	<i>Posture _Fonctionnaliste</i>	<i>Posture _Herméneutique</i>	<i>Contexte</i>	<i>Primauté _Ressources</i>	<i>Motivation _Entrepreneur</i>	<i>Échec _Entrepreneurial</i>
<i>PR_1</i>	0,869	0,678	0,454	0,006	-0,151	0,009	-0,298
<i>PR_2</i>	0,945	0,859	0,588	0,045	-0,177	-0,138	-0,39
<i>PR_3</i>	0,924	0,875	0,5	-0,025	-0,231	-0,061	-0,309
<i>PF_1</i>	0,855	0,96	0,62	0,028	-0,161	-0,038	-0,374
<i>PF_2</i>	0,848	0,957	0,545	0,093	-0,026	0,027	-0,205
<i>PH_2</i>	0,327	0,369	0,81	0,008	-0,153	0,079	-0,243
<i>PH_3</i>	0,147	0,323	0,721	-0,01	0,055	0,081	-0,101
<i>PH_4</i>	0,704	0,664	0,873	0,041	-0,01	-0,163	-0,154
<i>DC_1</i>	-0,083	-0,003	0,136	0,834	0,473	0,005	0,521
<i>DC_2</i>	0,041	0,078	-0,128	0,871	0,28	-0,001	0,373
<i>DC_3</i>	0,065	0,093	0,03	0,891	0,4	0,092	0,414
<i>DPR_1</i>	-0,15	-0,094	-0,18	0,409	0,915	0,466	0,827
<i>DPR_2</i>	-0,321	-0,281	-0,067	0,294	0,777	0,242	0,632
<i>DPR_3</i>	-0,064	0,113	0,15	0,426	0,817	0,262	0,494
<i>DME_1</i>	-0,044	-0,011	-0,068	-0,066	0,288	0,733	0,324
<i>DME_2</i>	-0,205	-0,171	-0,04	0,041	0,383	0,886	0,456
<i>DME_3</i>	0,089	0,186	-0,003	0,102	0,288	0,817	0,27
<i>EE_2</i>	-0,304	-0,288	-0,242	0,373	0,687	0,394	0,842
<i>EE_3</i>	-0,321	-0,32	-0,182	0,389	0,681	0,313	0,893
<i>EE_5</i>	-0,325	-0,189	-0,118	0,54	0,836	0,301	0,856

Source : Sortie SmartPLS

Le critère de Fornell-Larcker est une deuxième approche plus conservatrice afin de mesurer la validité discriminante. Pratiquement ce test exige que pour tous construits, la variance partagée avec son bloc de mesure (Items) doit être supérieure à la variance qu'il partage avec toute autre variable latente. De façon plus claire, la logique de cette mesure est basée sur l'idée qu'une variable partage plus de variances avec les items qui lui sont associés qu'avec toute autre variable. Dans notre cas, le tableau suivant nous confirme la validité discriminante, selon le critère Fornell-Larcker, des construits qui ont été issus de notre modèle.

Tableau3 : Validité discriminantes des variables

	Posture _Réflective	Posture _Fonctionnaliste	Posture _Herméneutique	Contexte	Primauté _Ressources	Motivation _Entrepreneur	Échec _Entrepreneurial
Posture _Réflective	0,91						
Posture _Fonctionnaliste	0,888	0,958					
Posture _Herméneutique	0,567	0,608	0,804				
Contexte	0,006	0,063	0,024	0,866			
Primauté _Ressources	-0,206	-0,099	-0,047	0,452	0,838		
Motivation _Entrepreneur	-0,073	-0,006	-0,043	0,039	0,395	0,815	
Échec _Entrepreneurial	-0,367	-0,304	-0,206	0,508	0,256	0,387	0,864

Source : Sortie SmartPLS

3.1.3. Évaluation Modèle structurel (modèle interne)

Afin d'analyser le modèle structurel selon l'approche PLS-SEM, nous nous sommes appuyés sur les critères clés à travers trois étapes : Le test d'hypothèses, L'évaluation de la validité de la variable médiatrice et enfin, Le niveau des valeurs R².

Le test des hypothèses consiste à vérifier la présence d'une corrélation entre les variables étudiées, ainsi que l'orientation de cette relation s'elle existe. Dans notre travail de recherche, nous cherchons à étudier l'influence de l'accompagnement entrepreneuriale sur l'échec entrepreneurial directement et par médiation de la variable (Difficultés entrepreneuriales).

Pour accepter une relation entre notre variable indépendante et dépendante, la valeur P qui est définie comme la probabilité d'erreur doit être inférieure à 0,05.

Tableau4 : Coefficient de corrélation « Test d'hypothèses »

Hypothèses			Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	
H₁	L'accompagnement _Entrepreneurial	→	Échec	-0,272	-0,253	0,102	2,654	0,008
H₂	L'accompagnement entrepreneuriales	→	Difficultés	-0,01	-0,012	0,011	0,932	0,452
H₃	Difficultés entrepreneuriales _Entrepreneurial	→	Échec	0,815	0,808	0,095	8,563	0,000

Source : Sortie SmartPLS

Notre première hypothèse suppose que l'accompagnement influence négativement l'échec entrepreneurial. Cette hypothèse a été confirmée par un niveau de signification élevé : P-Value = 0,008, ce qui est largement inférieur au niveau de risque de 5%, et le coefficient de causalité avec (la valeur-t = 2,654), la valeur t > 1,96, autrement dit, plus l'accompagnement augmente, la probabilité d'échec entrepreneurial baisse. En ce qui concerne l'hypothèse H₂, qui suggérait que l'accompagnement influence négativement les difficultés entrepreneuriales. Cette hypothèse n'a pas été vérifiée (coefficient de causalité faible avec une valeur t (0,932) < 1,96) et P-Value = 0,452, ce qui est bien au-dessus du niveau de risque de 5%, bien que la relation soit négative, mais elle n'est pas significative, nous rejetons donc cette deuxième hypothèse. Par contre, nos résultats ont montré qu'il existe une forte relation entre les difficultés entrepreneuriales et l'échec entrepreneurial avec (P-Value = 0.00 et T-valeur = 8.563) qui dépasse largement les seuils fixés par ces deux valeurs à savoir (5% et 1.96), ce qui signifie que

plus les entrepreneurs rencontrent de difficultés et plus la probabilité de leurs échecs augmente, par conséquent notre troisième hypothèse est confirmée.

L'évaluation de la validité de la variable médiatrice est réalisée en analysant dans un premier temps, la significativité de la relation indirecte entre les deux variables latentes, et dans un deuxième temps la significativité de la relation total entre les deux variables latentes.

Tableau5 : L'effet indirect

HYPOTHÈSES	ORIGINAL SAMPLE (O)	SAMPLE MEAN (M)	STANDARD DEVIATION (STDEV)	T STATISTICS (O/STDEV)	P VALUES
L'ACCOMPAGNEMENT → ECHEC_ENTREPRENEURIAL	-0,008	-0,01	0,008	1,007	0,315

Source : Sortie SmartPLS

En effet, dans notre cas, la valeur P = 31,5% étant strictement supérieure à 5%, la relation entre la variable explicative l'accompagnement et la variable à expliquer l'échec entrepreneurial par la médiation de la variable difficultés entrepreneuriales n'est pas significative.

Pour l'analyse de la significativité de la relation total entre les deux variables latentes, nous utilisons la méthode de l'intervalle de confiance.

Tableau6 : La valeur inférieure et supérieure de l'intervalle de confiance

	Path a	Path b	Indirect Effect	SE	T-value	95% LL	95% UL	Decision
Difficultés entrepreneuriales	-0,010	0,815	-0,008	0,105	-0,078	-0,214	0,198	No-Mediation

Source : Calculé sur Excel avec les données de SmartPLS

Le tableau 2.6 montre que l'intervalle de confiance entre les deux valeurs (LL = - 0,214 ; UL = 0,198), inclut le zéro. Par conséquent, la variable médiatrice « Difficultés entrepreneuriales » n'a pas d'effet médiateur entre l'accompagnement et l'échec entrepreneurial.

La dernière mesure pour évaluer notre modèle structurel est le coefficient de détermination R², qui permet de juger la qualité du modèle interne. Ce coefficient nous permet d'évaluer l'effet combiné des variables exogènes sur la variable latente endogène, qui dans notre cas est l'échec entrepreneurial. R² représente la quantité de variances dans les construits endogènes expliquée par tous les construits exogènes connexes. Les résultats de notre analyse montrent que la valeur R² est de 0,796, c'est-à-dire que la variation due à la régression (expliquée par le modèle) est importante, près de 80 %, et le reste due aux autres variables. Le tableau ci-dessous présente la valeur du coefficient de détermination R².

Tableau7 : Coefficient de détermination "R²"

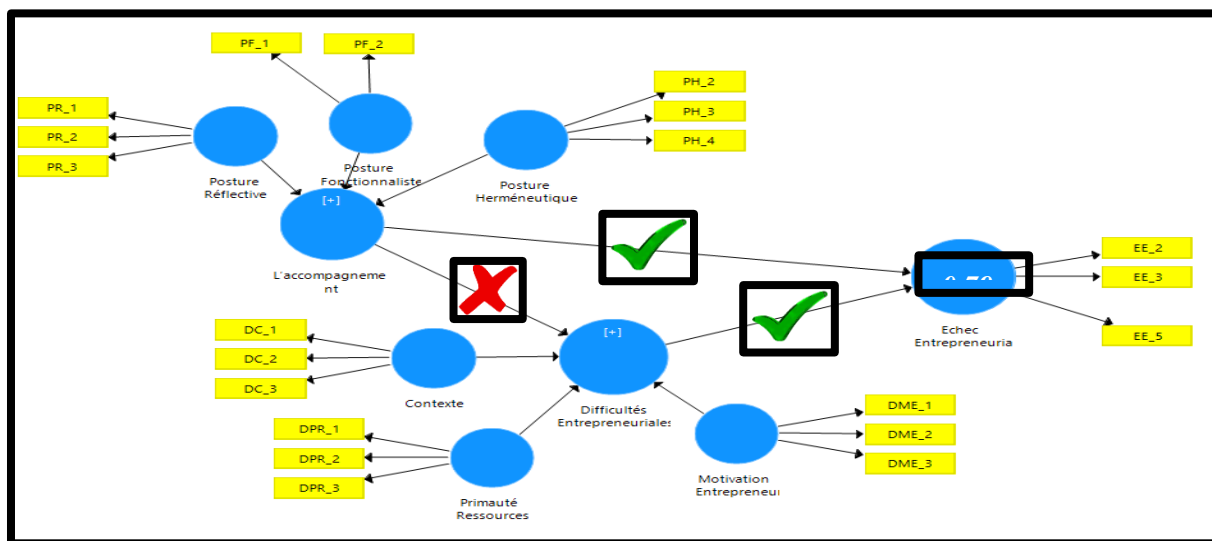
Variable Dépendante	R Square	R Square Adjusted
Échec Entrepreneurial	0,796	0,783

Source : Sortie SmartPLS

De manière générale, nous confirmons la validation de deux hypothèses de notre travail de recherche, de même que la non-validation de la relation indirecte. Le coefficient de détermination R² est important près de 80%, c'est-à-dire que les variables utilisées dans le cadre de notre travail de recherche expliquent près de 80% de notre variable dépendante qui est l'échec entrepreneurial dans notre contexte de recherche. Nous présentons ci-après un modèle

conceptuel résumant les relations causales entre les différentes variables latentes employées dans notre travail.

Figure4 : Synthèse des relations causales entre les variables indépendantes et dépendantes



Source : Sortie SmartPLS

3.2. Discussion des résultats

Notre méthodologie de recherche consiste tout d'abord, à définir un modèle conceptuel pour tester la relation entre la variable " l'accompagnement entrepreneurial " et la variable " échec entrepreneurial " par l'intermédiaire d'une variable médiatrice, qui est les " difficultés entrepreneuriales ". Ensuite nous avons procédé à la collecter les données à travers une administration face à face des questionnaires, qui permet de garantir un recueil ciblé de données fiables. Enfin, nous avons réalisé un traitement des données en adoptant la méthode des équations structurelles et en utilisant le logiciel SmartPLS, qui permet l'évaluation du modèle de mesure dans un premier temps et du modèle structurel dans un deuxième temps. Les résultats obtenus ont confirmé la première hypothèse, selon laquelle l'accompagnement réduit l'échec entrepreneurial. Ceci rejoint l'étude réalisée par Khelil, N. et Khiari, S. en 2010 qui, en considérant le caractère multidimensionnel et multiforme de l'échec, conclut que l'accompagnement permet de réduire l'échec entrepreneurial à condition qu'il s'adapte au profil de l'entrepreneur accompagné et qu'il assure un service d'accompagnements individualisé. Les études de Khelil, N., révèlent l'importance de la dimension psychologique de l'échec considérée dans notre modèle d'analyse et soulignent l'importance de l'accompagnement psychologique indispensable, en parallèle à l'accompagnement classique centré sur la formation, le maillage de réseaux et le soutien financier. La pertinence face à l'échec d'une « démarche personnalisée et modulable » de l'accompagnement évoquée par Khelil, N., dépend de la prise en considération de plusieurs dimensions centrées sur l'entrepreneur, qui sont les motivations, le comportement et le savoir-faire et autres stratégiques en liaison avec le projet et ses ressources stratégiques, et enfin des dimensions liées à l'environnement.

Les résultats obtenus ont par contre infirmé la deuxième hypothèse qui stipule l'existence d'une relation négative entre l'accompagnement et les difficultés entrepreneuriales, autrement dit, que l'accompagnement permet de réduire les difficultés entrepreneuriales. Cette conclusion peut être expliquée par l'omniprésence des difficultés dans tout acte entrepreneurial du fait notamment, que l'action d'entreprendre amène l'entrepreneur à prendre les risques et confronter les incertitudes (Knight, 1921) et engendre par essence de nombreuses difficultés de nature

différentes (Schmitt et Husson, 2017) qui subsistent tout au long de l'acte entrepreneurial abstraction faite de l'existence ou pas d'un accompagnement.

Concernant la troisième hypothèse, qui est la corrélation positive qu'existerait entre les difficultés entrepreneuriales et l'échec entrepreneurial, autrement dit, que plus les difficultés rencontrées par l'entrepreneur s'aggravent plus la probabilité de la survenance de l'échec entrepreneurial augmente, les résultats obtenus corroborent cette hypothèse. Cette conclusion est appuyée par celle de l'étude réalisée par Nabil KHELIL, Ali SMIDA, Mahmoud ZOUAOUI en 2012, sur un échantillon de 61 interlocuteurs différents (chercheurs spécialisés, accompagnateurs, banquiers, créateurs d'entreprises en difficulté, entrepreneurs faillis, etc.), qui a été approfondie au moyen d'entrevues réalisées auprès de seize créateurs d'entreprises en situation d'échec dont huit ont été contraints d'abandonner leur projet d'entreprise. À l'issue de cette étude Nabil KHELIL, Ali SMIDA, Mahmoud ZOUAOUI en 2012 concluent, en mettant l'accent sur l'aspect psychologique de l'échec entrepreneurial considéré dans notre modèle d'analyse, que :

« Les résultats obtenus confirment l'importance des facteurs externes inhérents au contexte de création et des facteurs internes associés à une carence en ressources tout en nuanciant la prédominance de la dimension « motivation entrepreneuriale ». Les résultats de cette recherche ont aussi permis de relativiser la conception dominante centrée sur la défaillance financière des entreprises pour faire valoir la prédominance de la dimension psychologique de l'échec individuel des entrepreneurs. En plus de la dimension économique, l'échec entrepreneurial est associé à des états psychologiques de démotivation, de découragement, de manque de persévérance et d'endurance ».¹

En fin, nos résultats ont démontré que la variable médiatrice « Difficultés entrepreneuriales » n'a pas d'effet médiateur entre l'accompagnement et l'échec entrepreneurial.

4. Conclusion

Le but principal de notre travail de recherche est de mettre la lumière sur l'accompagnement et sa relation avec l'échec entrepreneurial. Ce défi s'inscrit dans un contexte caractérisé par l'essor que connaît l'entrepreneuriat ces dernières années et sa place centrale dans les politiques des états, mais aussi, le contexte de crise qu'a connue le monde et qui a accentué la défaillance des entreprises et a démontré l'importance de l'accompagnement sous toutes ses formes pour garantir la pérennité des entreprises. Nous avons tenté d'apporter une originalité à notre travail en considérant l'accompagnement sous son angle de relation entre l'accompagnateur et l'accompagné, en nous focalisant sur les différentes postures que l'accompagnateur peut adopter dans sa mission d'accompagnement et le rôle des différentes postures à réduire l'échec entrepreneurial au moyen de palier aux difficultés rencontrées par l'entrepreneur. Pour cela, nous avons tous d'abord, dans la première partie, déterminé les différents concepts et le cadre théorique de notre sujet permettant de clarifier les notions principales de notre recherche à savoir : l'accompagnement, l'échec entrepreneurial et les difficultés entrepreneuriales désignées dans la littérature par le patronyme « déterminants de l'échec entrepreneurial ». Ensuite, nous avons défini le cadre conceptuel de notre recherche et le cadre méthodologique en considérant trois variables : explicative, qui est l'accompagnement avec trois dimensions présentées par les postures d'accompagnement, la variable à expliquer, qui est l'échec entrepreneurial en considérant la brèche aspiration-réalisation, et une variable médiatrice qui est les difficultés entrepreneuriales en considérant trois dimensions présentées par trois catégories de déterminants de l'échec entrepreneurial. La validation de notre modèle conceptuel a été réalisée par une étude empirique à l'aide d'un questionnaire en optant pour une administration face à face. Les données ainsi collectées ont fait l'objet d'une analyse selon la méthode des équations structurelles, qui a permis dans un premier temps d'évaluer le modèle

de mesure pour déterminer la pertinence des items utilisés, et dans un deuxième temps, d'évaluer notre modèle structurel à travers les corrélations entre les variables étudiées. Les résultats ainsi obtenus ont été comparés avec les résultats des études antérieures et ont permis de confirmer deux hypothèses qui sont la corrélation entre l'accompagnement et l'échec, d'une part, et entre les difficultés et l'échec entrepreneurial d'une autre part. Ces résultats ont aussi permis d'infirmer la troisième hypothèse qui est la corrélation négative entre l'accompagnement et les difficultés entrepreneuriales. L'analyse réalisée a aussi permis de conclure que la relation entre la variable exogène « l'accompagnement » et la variable endogène « l'échec entrepreneurial » par la médiation de la variable difficultés entrepreneuriales n'est pas significative.

Nous avons identifié trois catégories d'apports de notre recherche. Le premier apport est théorique et concerne l'enrichissement de l'explication de l'influence de l'accompagnement dans l'entrepreneuriat en focalisant notre analyse sur la relation accompagnateur–accompagné, à travers les postures adoptées et en étudiant son influence sur l'échec entrepreneurial en considérant la phase post création. Le deuxième apport est managérial, consiste à présenter une réflexion autour des postures d'accompagnement composant la relation entretenue entre l'accompagnateur et l'accompagné et leurs rôles à pallier aux difficultés des entrepreneurs et réduire l'échec entrepreneurial. Ceci permet de dépasser l'idée que l'accompagnement est un mot-valise, où chacun met ce qui l'arrange (Duquenne, 2009) et que c'est un métier qui s'apprend sur le terrain par l'expérience cumulée et un savoir majoritairement tacite (Gaujard et Verzat, 2009). Le troisième apport est méthodologique à travers la prise en considération d'une variable médiatrice pour expliquer l'échec entrepreneurial, qui est les difficultés entrepreneuriales représentées par trois dimensions de déterminants de l'échec entrepreneurial. Malgré les apports théoriques, managériaux et méthodologiques, notre travail de recherche révèle plusieurs limites d'ordre théoriques et méthodologiques. La limite théorique réside dans le fait de considérer l'échec entrepreneurial selon une seule dimension centrée sur l'entrepreneur, qui est la brèche aspirations – réalisations, nuancant ainsi les autres dimensions centrées sur l'entreprise. Concernant les limites méthodologiques, la première limite réside dans la taille de l'échantillon, constitué de 45 individus, qui bien que cet échantillon peut être considéré par le chercheur en science de gestion comme acceptable et qui est d'ailleurs, acceptée par le logiciel d'analyse de données SmartPLS, (ce dernier accepte un minimum de 30 individus), il demeure aux yeux d'un statisticien relativement limité. La deuxième limite méthodologique concerne la collecte des données, notamment celles de nature psychologique et celles liées aux motivations et aux états psychologiques de l'entrepreneur, qui sont difficilement appréhendées par l'enquêté bien que l'administration des questionnaires soit réalisée en face à face et en dépit des explications fournies lors du remplissage du questionnaire. Compte tenu de ces limites théoriques et méthodologiques, notre travail de recherche ouvre plusieurs perspectives et pistes de recherche. Sur le plan théorique et méthodologique, nous pouvons appréhender l'échec entrepreneurial en considérant deux aspects qui permettent d'emprunter de nouvelles pistes de recherche. Le premier aspect est de tenir compte en sus des dimensions centrées sur l'entrepreneur, de celles centrées sur l'entreprise. Le deuxième aspect tient compte du fait que le phénomène de l'échec entrepreneurial n'est pas statistique, mais bien évolutif. Il serait donc utile de faire appel à une approche longitudinale, qui tienne compte de la dimension temporelle, afin d'étudier l'impact de l'accompagnement sur la réduction de l'échec entrepreneurial au moyen de palier aux difficultés rencontrées par l'entrepreneur pendant une période donnée. Sur le plan managérial, notre recherche ouvre des perspectives de réflexion autour d'un référentiel d'accompagnement. Ce référentiel permettrait premièrement, d'adapter les postures de l'accompagnateur dans une relation d'accompagnement, en fonction du contexte, du profil de l'entrepreneur accompagné et de la nature du projet, et deuxièmement,

de définir les compétences à mobiliser par les accompagnateurs en termes de savoir, savoir-faire et savoir être, afin d'aider les structures d'accompagnement dans leurs actions de recrutement, formation et encadrement permettant une montée en compétence des accompagnateurs en adéquation avec les qualifications reconnues standards.

En définitive, notre travail de recherche a pu confirmer, infirmer et compléter des recherches antérieures, dans un contexte spécifique. Sa réalisation a permis de dégager un ensemble de perspectives et piste de recherche susceptible d'approfondir et d'élargir davantage notre problématique et offrir ainsi aux professionnels d'accompagnement les outils nécessaires pour réussir l'acte d'accompagnement entrepreneurial.

Références

- (1) Akrikpan Kokou Dokou, G., Drapeau, M.-J. & Gasse, Y. (2015). Les intervenants économiques, leurs perceptions et leurs pratiques dans l'accompagnement des entrepreneurs : une étude comparative Québec/France. *Gestion 2000*, 2(32), 103-127.
- (2) Alaoui, M., Bensghir, A. & Reghioui, A. (2019). Les pratiques de l'accompagnement entrepreneurial en phase de création d'entreprise : Cas de la région de l'oriental du Maroc. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 2(2), 297- 307.
- (3) ANGER, S. & VHACHARD, V. (2012). Formation entrepreneuriale et intention initiale des étudiants : le cas spécifique de l'Action Learning à l'EM Normandie. 2ème rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs, Montpellier, France, 19 janvier.
- (4) Bakkali, C., Messeghem, K. & Sammut, S. (2012). La diversité des incubateurs : une explication par l'approche configurationnelle. 2ème rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs, Montpellier, France, 19 janvier.
- (5) Bayad, M. & Uk, N. (2012). La communauté de pratique comme un outil d'accompagnement en entrepreneuriat. 2ème rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs, Montpellier, France, 19 janvier.
- (6) Benaziz, S. & Koubaa, S. (2017). Les implications de l'évolution des écosystèmes entrepreneuriaux sur le mode d'accompagnement des structures d'incubations. *American Journal of Innovative Research and Applied Sciences*, 5(4), 274-281.
- (7) Binkkour, M. & Messaoudi, A. (2012). Les déterminants du non recours aux structures d'accompagnement : cas des PME Marocaines. 2ème rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs, Montpellier, France, 19 janvier.
- (8) Bories-Azeau, I., Fort, F., Noguera, F. & Peyroux, C. (2019). Les nouveaux défis des universités dans l'écosystème entrepreneurial. *Gestion et management public*, 7(2), 11-26.
- (9) Bories-Azeau, I., Fort, F., Peyroux, C. & Noguera, F. (2016). Accompagnement entrepreneurial : quelle maille territoriale d'intervention ?. *Gestion 2000*, 33(2), 161-180.
- (10) Bornard, F., Frugier, D., Michel, D.-A. & Toutain, O. (2019). Accompagnement entrepreneurial : le point de bascule. *Entreprendre & Innover*, 1(40), 77-93.
- (11) Bouamama, M. (2015). Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord. Thèse d'obtention du doctorat, Université de Bordeaux.
- (12) Boutary, M. & Gallais, M. (2012). Accompagnement des PME dans leurs projets de développement : une exploration du rapport de prescription à la lumière du cas de France Investissement. 2ème rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs, Montpellier, France, 19 janvier.
- (13) Burret, A. & Pierre, X. (2014). Animateur d'espaces de coworking, un nouveau métier ?. *Entreprendre & Innover*, 4(23), 20-30.

- (14) Carre, N., Fayolle, A. & Verzat, C. (2012). Professionnaliser l'accompagnement des entrepreneurs dans les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI). 2ème rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs, Montpellier, France, 19 janvier.
- (15) Catherine, L-J., & al. (2013). *Le Grand Livre de l'Entrepreneuriat*. DUNOD, Paris.
- (16) Charrue-Duboc, F. & Fabbri, J. (2012). Vers un nouveau modèle d'accompagnement entrepreneurial : le cas de La Ruche. 2ème rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs, Montpellier, France, 19 janvier.
- (17) Cipriani, A. (2012). Accompagnement et créativité : quel type d'environnement favorisant le développement peut être envisagé ?. 2ème rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs, Montpellier, France, 19 janvier.
- (18) Cloutier, M., Cueille, S. & Recasens, G. (2014). Accompagner le développement de la tpe dans son écosystème entrepreneurial. *Entreprendre & Innover*, 2(21-22), 66-76.
- (19) Cuénoud, T. & Wolff, D. (2017). Pour une approche renouvelée de l'accompagnement des créateurs et des repreneurs d'entreprise : le coaching entrepreneurial. *Vie & sciences de l'entreprise*, 2(204), 146-163.
- (20) D'andria, A. & Richomme-Huet, K. (2012). L'Accompagnement Entrepreneurial des mampreneurs par leur propre réseau. 2ème rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs, Montpellier, France, 19 janvier.
- (21) Dama Die, M. (2016). Caractéristiques de l'entrepreneur et défaillance des entreprises de la filière du livre au Cameroun. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 15(3-4), 283-309.
- (22) Degeorge, J.-M. (2017). De la diversité du processus d'accompagnement entrepreneurial vers une meilleure complémentarité. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 16(2), 7-15.
- (23) Dokou, A.-K., Drapeau, M.-J. & Gérard, Y.-G. (2015). Les intervenants économiques, leurs perceptions et leurs pratiques dans l'accompagnement des entrepreneurs : une étude comparative Québec/France. *Gestion 2000*, 32(2), 103-127.
- (24) Dokou, G. (2001). Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès. XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Laval, Québec, 13-14-15 juin.
- (25) Dubard Barbosa, S. & Duquenne, L. (2016). Les dérives des systèmes d'accompagnement sur la prise de décision et de risque dans la création d'entreprise : réflexions pour la recherche et pour la pratique. *Revue internationale P.M.E.*, 29 (3-4), 193–239.
- (26) Fabbri, J. & Charue-Duboc, F. (2013). Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs : le cas de La Ruche. *Management international*, 17(3), 86–99.
- (27) FAYOLLE, A. & NAKARA, W. (2012). L'accompagnement des entrepreneurs de nécessité : les dispositifs et politiques actuels sont-ils adéquats ?. 2ème rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs, Montpellier, France, 19 janvier.
- (28) Fayolle, A., Lamine, W. & Mian, S. (2022), Building Sustainable Regional Platforms for Incubating S&T Businesses: Evidence from the US and French Science and Technology Parks. 2ème rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs, Montpellier, France, 19 janvier.
- (29) Fimbel, E. & Torrès, O. (2020). Les faces cachées de l'entrepreneuriat. EMS EDITIONS, Cormelles-le-royal.
- (30) Fornell, C., & Larker, D. (1981). Structural equation modeling and regression: guidelines for research practice. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.

- (31) Gabarret, I., Gaël Bertrand, G. & Drillon, D. (2014). Survie de la jeune entreprise : une étude de cas sur la base des relations interpersonnelles. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13(1), 75-91.
- (32) Geraudel, M. & Mordret, A. (2012). Comment bien accompagner l'entrepreneur ? Proposition d'une grille d'accompagnement en fonction de la stratégie suivie et du profil entrepreneurial. 2ème rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs, Montpellier, France, 19 janvier.
- (33) Haddad, S. & Melliti, N. (2018). Rôle des structures d'accompagnement dans la création des entreprises innovantes en Tunisie : Cas des pépinières de la région du sahel tunisien. *Marché et organisations*, 3(33), 79-104.
- (34) Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*.
- (35) Husson, J., Ndjambou, R. & Schmitt, C. (2016). L'accompagnement entrepreneurial : Proposition d'une lecture critique. *Revue africaine de management*, 1(1), 1-12.
- (36) Khelil, N. & Smida, A. (2010). Repenser l'échec entrepreneurial des petites entreprises émergentes : proposition d'une typologie s'appuyant sur une approche intégrative. *Revue internationale P.M.E.*, 23(2), 65–106.
- (37) Khelil, N. (2020). L'essence de l'échec entrepreneurial. Note de synthèse en vue de l'obtention du Diplôme d'Habilitation à Diriger des Recherches, Université de Caen, Normandie.
- (38) Khelil, N., Smida, A. & Zouaoui, M. (2012). Contribution à la compréhension de l'échec des nouvelles entreprises : exploration qualitative des multiples dimensions du phénomène. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11(1), 39-72.
- (39) Khelil, N., Smida, A. & Zouaoui, M. (2018). Que signifie échouer en entrepreneuriat ? Relecture de la littérature. *Revue internationale P.M.E.*, 31(3-4), 35–66.
- (40) Lamy, A. (2012). L'accompagnement entrepreneurial : une analyse multi-niveaux de la littérature. 2ème rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs, Montpellier, France, 19 janvier.
- (41) Lamy, E., Lefebvre, V. & Lefebvre, M. (2012). L'élaboration du Business Model en situation d'accompagnement : une co-construction de la boîte à alternatives du développement sur le modèle de la poubelle ?. 2ème rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs, Montpellier, France, 19 janvier.
- (42) Messeghem, K. & Sammut, S. (2011). *L'entrepreneuriat*. EMS EDITIONS, Cormelles-le-royal.
- (43) Messeghem, K. & Theodoraki, C. (2015). Ecosystème de l'accompagnement entrepreneurial : une approche en termes de coopération. *Entreprendre & Innover*, 4(27), 102-111.
- (44) Messeghem, K. & Theodoraki, C. (2016). Ecosystème de l'accompagnement entrepreneurial et stratégies compétitives des incubateurs : Nouveaux défis stratégiques à relever. XXVème Conférence de Management Stratégique, Hammamet, Tunisie, 30 mai-1 juin.
- (45) Messeghem, K. & Torrès, O. (2015). Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME. EMS EDITIONS, Cormelles-le-royal.
- (46) Nkakleu, R. (2018). Accompagnement des petites entreprises au Cameroun et au Sénégal : Compétences des dirigeants et performance. EMS EDITIONS, Cormelles-le-royal.
- (47) Philippart, P. (2017). L'accompagnement de l'entrepreneur en difficulté : questions autour d'un phénomène complexe, *revue projectique*, 1(16), 11-29.
- (48) Picard, C. & Thevenard-Puthod, C. (2012). Pertinence du tutorat comme dispositif d'accompagnement pour un repreneur, les enseignements d'une étude européenne.

2ème rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs, Montpellier, France, 19 janvier.

- (49) Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2014). PLS-SEM: Looking back and moving forward. Elsevier.
- (50) Schmitt, C. (2019). Aide-mémoire - Entrepreneuriat : Concepts, méthodes, actions. DUNOD, Paris.
- (51) Schmitt, C. & al. (2008). Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales. PRESSES DE L'UNIVERSITE DU QUEBEC, Quebec.
- (52) Schmitt, C. (2018). La fabrique de l'entrepreneuriat. DUNOD, Paris.
- (53) Toutain, O. & Verzat, C. (2015). Former et accompagner des entrepreneurs potentiels, diktat ou défi ?. *savoirs*, 3(39), 11-63.