

L'accompagnement entrepreneurial : Revue de la littérature compréhensive et propositions d'un modèle de recherche

Entrepreneurial support: A comprehensive literature review and proposals for a research model

Abdelhadi GHAZI, (Doctorant)

*Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Economie,
Finance et Management des Organisations.
Faculté des Sciences Juridiques Economiques de Fès
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès, Maroc*

Youssef PHENIQI, (Professeur de l'Enseignement Supérieur)

*Faculté des Sciences Juridiques Economiques de Fès
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès, Maroc*

Adresse de correspondance :	La Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Fès est située à l'adresse suivante : Dhar El Mehraz, B.P.42, 30000, Atlas Fès, Maroc +212 6 63 21 52 58
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	GHAZI, A., & PHENIQI, Y. L'accompagnement entrepreneurial : Revue de la littérature compréhensive et propositions d'un modèle de recherche. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(4), 345–358. https://doi.org/10.5281/zenodo.15206897
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 28//02/2025

Accepted: 09/04/2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 04 (2025)

L'accompagnement entrepreneurial : Revue de la littérature compréhensive et propositions d'un modèle de recherche

Résumé :

Cet article propose une revue compréhensive de la littérature sur l'accompagnement entrepreneurial. En s'appuyant sur une méthodologie rigoureuse utilisant des indicateurs booléens, une sélection précise et pertinente d'articles a été réalisée, suivie d'une analyse approfondie des résultats. Cette démarche permet de situer l'accompagnement entrepreneurial dans le paysage actuel de la recherche, tout en mettant en lumière ses enjeux, ses limites et ses évolutions. L'étude identifie les lacunes existantes et propose des pistes de recherche qui font émerger un modèle conceptuel novateur. Ce modèle peut servir de base pour des études empiriques, afin de mieux comprendre les écarts entre l'offre et la demande d'accompagnement entrepreneurial, en particulier pour les petites structures, qui se caractérisent par leurs besoins spécifiques et diversifiés.

Mots-clés : Accompagnement entrepreneurial, Dispositifs d'accompagnement, Entrepreneuriat, Entrepreneurs

Classification JEL : M13 - L26

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract:

This article offers a comprehensive review of the literature on entrepreneurial support. Using a rigorous methodology based on Boolean indicators, a precise and relevant selection of articles was conducted, followed by an in-depth analysis of the findings. This approach positions entrepreneurial support within the current research landscape, while highlighting its challenges, limitations, and developments. The study identifies existing gaps and proposes research avenues that lead to the emergence of an innovative conceptual model. This model can serve as a foundation for empirical studies to better understand the discrepancies between the supply and demand of entrepreneurial support, particularly for small structures characterized by their specific and diverse needs.

Keywords: Entrepreneurial support , Support mechanisms, Entrepreneurship , Entrepreneurs

JEL Classification: M13 - L26

Paper type : Theoretical Research

1. Introduction

L'accompagnement entrepreneurial constitue un outil stratégique pour le développement des entreprises, en particulier celles en phase de démarrage. Il dépasse les simples apports financiers en offrant des services tels que des formations, du mentorat, des opportunités de réseautage et des ressources techniques. Ces dispositifs visent à aider les entrepreneurs à surmonter les défis initiaux, à sécuriser leur pérennité et à renforcer leurs capacités d'adaptation aux exigences des marchés (Messeghem et al., 2013). L'efficacité de ces approches repose notamment sur leur capacité à insérer les entreprises dans des réseaux stratégiques et à faciliter leur accès aux financements (Chabaud et al., 2010).

Historiquement, l'accompagnement entrepreneurial est passé d'un modèle informel basé sur des réseaux personnels à des dispositifs plus structurés, tels que les incubateurs, apparus dans les années 1970, et les accélérateurs, émergés dans les années 1990 pour répondre à des besoins de soutien rapide et intensif (Murray, 2017). Les politiques publiques jouent également un rôle clé en soutenant l'entrepreneuriat à travers des subventions, des crédits d'impôt et des aides à l'innovation, contribuant ainsi à stimuler l'innovation et la création d'emplois (Lerner, 1999). Cependant, la standardisation des dispositifs limite leur capacité à s'adapter aux besoins diversifiés des entrepreneurs. Cette rigidité pose des défis particuliers pour les petites structures, dont les besoins spécifiques nécessitent des approches plus personnalisées (Bercovitz & Feldman, 2006). En outre, les enjeux émotionnels, tels que le stress et le doute, mettent en lumière l'importance de dispositifs capables de favoriser la résilience des entrepreneurs et leur capacité à saisir des opportunités dans un environnement incertain (Verzat & Toutain, 2015). Par ailleurs, les réseaux d'accompagnement, qu'ils soient physiques, comme les espaces de co-working, ou numériques, jouent un rôle fondamental en créant des environnements propices à l'échange, à l'innovation et à la collaboration (Pierre & Burret, 2014).

Cet article explore les perspectives offertes par la recherche actuelle pour relever les défis de l'accompagnement entrepreneurial. La problématique posée est la suivante : « Comment la conceptualisation et l'étude de l'accompagnement entrepreneurial sont-elles abordées dans la littérature actuelle, et quelles perspectives de recherche futures en émergent ? » L'objectif est d'examiner l'état des connaissances, d'identifier les lacunes et de proposer des pistes pour un accompagnement mieux adapté aux réalités des entrepreneurs et aux transformations des écosystèmes entrepreneuriaux. Une revue compréhensive de la littérature conduit à la proposition d'un modèle conceptuel servant de base aux recherches futures. Pour cela, les aspects théoriques et pratiques de l'accompagnement entrepreneurial sont d'abord examinés, suivis d'une analyse critique de la littérature, menant à des propositions de recherche et à la présentation d'un modèle conceptuel.

Malgré ces avancées, de nombreuses questions subsistent quant à la conceptualisation et à l'efficacité des dispositifs d'accompagnement entrepreneurial. La diversité des structures, combinée à l'évolution des besoins entrepreneuriaux, nécessite une analyse approfondie pour comprendre les limites des approches actuelles et explorer de nouvelles perspectives (Messeghem et al., 2013).

2. Fondements théoriques et dispositifs d'accompagnement

2.1. Évolution historique de l'accompagnement entrepreneurial

Au début du 20^{ème} siècle, l'accompagnement entrepreneurial était principalement informel.

Les entrepreneurs s'appuyaient sur leurs réseaux personnels et professionnels, notamment les membres de leur famille, leurs amis ou des mentors informels, pour obtenir des conseils et un soutien. Ces interactions, bien que précieuses, étaient souvent limitées à des contextes spécifiques et basées sur des connaissances locales. À cette époque, les marchés étaient moins compétitifs et les défis entrepreneuriaux, moins diversifiés, ce qui rendait ce modèle informel suffisant pour répondre aux besoins des entrepreneurs.

À partir des années 1970, le paysage entrepreneurial a commencé à changer avec l'émergence des incubateurs. Ces structures ont été créées pour offrir un soutien plus structuré aux jeunes entreprises en leur proposant des ressources telles que des espaces de travail partagés, des services de mentorat et des formations spécialisées. Les incubateurs visaient à stimuler l'innovation et à aider les startups à surmonter les défis initiaux liés au lancement de leurs activités. Ils ont joué un rôle clé dans le développement des produits, la validation des idées et la préparation des entreprises pour une croissance soutenue.

Dans les années 1990 et 2000, les accélérateurs ont émergé en réponse à la demande croissante de soutien intensif et rapide pour les startups. Contrairement aux incubateurs, les programmes proposés par les accélérateurs étaient plus courts, généralement de trois à six mois, mais extrêmement intensifs. Ces programmes incluaient un financement initial, un mentorat intensif, des ateliers de formation et des opportunités de réseautage avec des investisseurs et des experts de l'industrie. Les accélérateurs mettaient l'accent sur la préparation rapide des startups pour une entrée réussie sur le marché et une croissance accélérée.

En parallèle, les politiques publiques ont commencé à jouer un rôle de plus en plus important dans l'accompagnement entrepreneurial. Les gouvernements, conscients de l'impact économique des petites entreprises, ont mis en place diverses initiatives pour soutenir les entrepreneurs, notamment des subventions, des crédits d'impôt, des programmes de formation et des aides à l'innovation. Ces initiatives visaient non seulement à encourager la création d'entreprises, mais aussi à stimuler l'innovation et la création d'emplois.

Au fil du temps, les dispositifs d'accompagnement se sont diversifiés pour inclure des réseaux d'entrepreneurs, des plateformes numériques et des services de conseil spécialisés. Ces évolutions reflètent l'adaptation des approches d'accompagnement aux conditions économiques contemporaines et aux défis spécifiques auxquels sont confrontés les entrepreneurs d'aujourd'hui. Cette transformation continue illustre la nécessité d'un soutien entrepreneurial flexible, personnalisé et adapté aux besoins variés des entrepreneurs.

2.2. Définitions et concepts clés liées à l'entrepreneuriat

Le concept de l'entrepreneuriat est multidimensionnel et complexe. Certains auteurs le définissent comme un ensemble d'activités associées à la création d'une entreprise, impliquant souvent l'élaboration d'un business plan et la mobilisation de ressources financières et humaines. D'autres, en revanche, le perçoivent comme un processus itératif et non linéaire, marqué par des cycles de tests, d'évaluations et d'adaptations successives.

Dans une approche classique, l'entrepreneuriat repose principalement sur la prévision et la planification. Cette perspective considère l'entrepreneur comme un individu rationnel, capable d'anticiper les risques et de les gérer de manière méthodique. Cependant, une approche plus contemporaine met en lumière l'incertitude inhérente au processus entrepreneurial. Sarasvathy (2001), par exemple, propose le concept d'effectuation, où les entrepreneurs partent des moyens disponibles pour construire des opportunités plutôt que de s'engager dans des prévisions rigides. Les notions de prise de risque et d'innovation sont souvent au cœur des définitions. Schumpeter (1934) qualifie l'entrepreneur d'innovateur, apportant des changements fondamentaux dans les

marchés par la création de nouveaux produits ou services. Parallèlement, d'autres chercheurs soulignent l'importance des dimensions émotionnelles et expérientielles. L'entrepreneuriat est vu comme un voyage complexe, influencé par les émotions, les interactions sociales et les aléas environnementaux.

En somme, le concept d'entrepreneuriat varie considérablement selon les disciplines et les perspectives, mais il converge autour de l'idée d'initiative, de créativité et de capacité à naviguer dans des environnements incertains.

2.3. Dispositifs et structures d'accompagnement

Différents dispositifs ont été développés pour répondre aux besoins variés des entrepreneurs. Les incubateurs, par exemple, fournissent un environnement structuré où les startups peuvent accéder à des espaces de travail partagés, à des ressources spécialisées, et à un mentorat personnalisé. Ces structures aident les entrepreneurs à valider leurs idées, à développer leurs produits et à surmonter les obstacles initiaux de leur activité.

Les pépinières d'entreprises se concentrent sur l'accompagnement des startups pendant les premières phases critiques de leur développement. Elles offrent souvent des services de conseil, des formations en gestion et un soutien logistique pour aider les entreprises à se stabiliser et à croître durablement.

Les espaces de co-working représentent une approche plus récente, favorisant la collaboration et l'échange entre entrepreneurs. Ces espaces permettent non seulement de partager des ressources physiques, mais aussi de créer des synergies et des opportunités de réseautage entre professionnels partageant les mêmes valeurs ou objectifs.

Les programmes de formation entrepreneuriale visent à doter les entrepreneurs des compétences techniques et managériales nécessaires pour réussir. Ils incluent des ateliers, des séminaires, et des modules interactifs sur des sujets tels que le marketing, la gestion financière, et les stratégies de croissance.

Tableau 1 : Dispositifs d'accompagnement identifiés dans la littérature

Dispositif d'accompagnement	Références
Incubateurs	Chabaud et al, 2004; Aernoudt, 2004; Redis, 2006; Fabbri & Charue-Duboc, 2013; Pierre, X; Burret, A., 2014
Pépinières d'entreprises	Redis, 2006; Pierre, X; Burret, A., 2014
Espaces de co-working	Verzat & Toutain, 2015; Pierre, X; Burret, A., 2014
Storytelling	Chabaud, Messeghem, & Sammut, 2010
Dispositifs de formation à l'entrepreneuriat	Verzat, 2012; Condor & Hachard, 2014
Observations-conseils	Condor & Hachard, 2014
Accompagnement par les ONG	Irakoze, 2023
Réseaux territoriaux (clusters, pôles de compétitivité, technopôles)	Porter, 1998, 2000; Carluer, 2006; Berthinier-Poncet, 2012; Hussler et Hamza-Sfaxi, 2012; Delgado, Porter et Stern, 2010; Pierre, X; Burret, A., 2014
Accès à des fonds d'investissement (banques, capital-risque, business angels)	Gerasymenko, 2008; Hellmann et Puri, 2002; Redis, 2006; Pierre, X; Burret, A., 2014
Accompagnement par les chercheurs	Chabaud, Messeghem, & Sammut, 2010; Jacquemin & Lesage, 2016
Prescripteurs (prestataires payants et faiblement facturés)	Culière, 2003; Bayad, Gallais, & Marlin, 2010

Source : Auteur

Par ailleurs, les réseaux d'accompagnement et les plateformes numériques émergent comme des outils clés pour connecter les entrepreneurs à des mentors, des investisseurs et des partenaires

potentiels. Ces dispositifs intègrent souvent des outils technologiques qui facilitent la gestion des projets et l'accès aux ressources nécessaires.

En résumé, ces dispositifs et structures jouent un rôle central dans le renforcement des capacités entrepreneuriales, en fournissant des ressources adaptées aux besoins spécifiques des porteurs de projets et en favorisant leur insertion dans des écosystèmes collaboratifs.

3. Analyse critique et propositions de recherche

3.1. Méthodologie

Pour répondre à notre double objectif d'évaluer l'état de la recherche sur l'accompagnement entrepreneurial et d'identifier des pistes pour de nouvelles études, nous avons adopté une méthodologie fondée sur une revue de la littérature systématique et compréhensive. En mobilisant des indicateurs booléens, tels que les opérateurs « OU/OR » et « ET/AND », nous avons procédé à une sélection minutieuse d'articles pertinents. Par exemple, notre première requête combinait les termes « accompagnement » ou « conseil » avec « entrepreneurs » ou « créateurs de projets ». Cette approche, décrite par Booth, Sutton et Papaioannou (2016), garantit une optimisation des requêtes et une sélection précise des sources les plus pertinentes. Inspirée des principes méthodologiques des revues systématiques définis par Tranfield, Denyer et Smart (2003), notre démarche repose sur une structuration rigoureuse des étapes de collecte et d'analyse, tout en tenant compte des recommandations de Snyder (2019) sur l'importance de la revue de la littérature comme méthode de recherche en soi. Par ailleurs, nous avons adopté une analyse critique et synthétique des contributions identifiées, suivant les orientations de Grant et Booth (2009) pour structurer les résultats et celles de Cooper (1998) pour en extraire des conclusions significatives. Enfin, conformément aux travaux de Webster et Watson (2002), cette méthodologie a permis de mettre en évidence les lacunes existantes dans la littérature et de proposer des cadres théoriques novateurs pour orienter les recherches futures.

3.2. Besoins, limites et innovations dans les dispositifs d'accompagnement entrepreneurial

Les dispositifs d'accompagnement entrepreneurial ont pour vocation de répondre à une diversité de besoins, régulièrement identifiés dans la littérature, tels que le développement de compétences managériales, l'accès au financement, ou encore l'adaptation des services aux profils spécifiques d'entrepreneurs (Verzat & Toutain, 2015 ; Fabbri & Charue-Duboc, 2013). Toutefois, une critique récurrente concerne leur tendance à la standardisation, qui en limite l'efficacité face à des contextes entrepreneuriaux variés et des besoins individualisés (Chabaud, Messeghem & Sammut, 2010). Cette homogénéisation des pratiques, souvent dictée par des impératifs administratifs ou économiques, empêche une réelle personnalisation de l'accompagnement, particulièrement dans les situations complexes où une réponse unique s'avère insuffisante (Bercovitz & Feldman, 2006).

Dans ce cadre, les TPE apparaissent comme les grandes oubliées des dispositifs actuels. St-Jean et Audet (2012) soulignent que les modèles génériques d'accompagnement ne tiennent pas compte des spécificités sectorielles, des phases de développement des projets, ni des caractéristiques propres à certains profils d'entrepreneurs (femmes, jeunes, personnes issues de milieux défavorisés). Baraldi et Ingemansson (2016) évoquent un véritable « paradoxe de l'accompagnement » : en cherchant à uniformiser les pratiques, on bride la créativité et la capacité d'adaptation des entrepreneurs. Pour les TPE, dont les besoins sont souvent informels, évolutifs et peu structurés, cette approche rigide est particulièrement inadaptée (Torrès, 2015).

Les limites identifiées dans les dispositifs actuels d'accompagnement révèlent un décalage persistant entre les attentes des entrepreneurs, notamment des TPE, et les solutions proposées. Afin de mieux cerner ces enjeux, le tableau ci-dessous synthétise les principaux besoins d'accompagnement relevés dans la littérature récente.

Tableau 2 : besoins d'accompagnement identifiés dans la littérature

Besoin d'accompagnement	Références
Développement de compétences managériales et techniques	Verzat & Toutain, 2015 ; Bessière, Gomez-Breysse, Gonnard et al., 2014 ; Brändle & Kuckertz, 2006
Accès au financement	Bessière, Gomez-Breysse, Gonnard et al., 2014 ; Verzat, Saint Jean, Chabaud & Bornard, 2014 ; Adjin, Lepage & Tremblay, 2022
Adaptation des dispositifs aux profils spécifiques (genre, âge, origine sociale)	St-Jean & Audet, 2012 ; Julien, 2002
Prise en compte des besoins émotionnels et psychosociaux	Shepherd, 2003 ; Brändle & Kuckertz, 2006 ; Gabay-Mariani, Le Pontois & Audretsch, 2023
Accompagnement flexible, pragmatique et contextualisé	O'Connor et al., 2018 ; Kautonen et al., 2015
Interaction entre pairs et apprentissage collaboratif	Fabbri & Charue-Duboc, 2013 ; Spinuzzi, 2012 ; Bouncken et al., 2020
Reconnaissance des logiques entrepreneuriales alternatives (informel, communautaire, culturellement situé)	Jones & Spicer, 2009
Intégration des approches adaptatives (effectuation, co-création)	Sarasvathy, 2001 ; Jacquemin & Lesage, 2016
Soutien dans des lieux hybrides et collaboratifs (coworking, fablabs)	Fabbri & Charue-Duboc, 2013 ; Pierre & Burret, 2014 ; Bouncken et al., 2020
Prise en compte des spécificités des TPE (besoins évolutifs, informels, non linéaires)	Torrès, 2015 ; Julien, 2002

Source : Auteur

La lecture de ce tableau met en lumière l'ampleur et la diversité des besoins exprimés par les entrepreneurs, bien au-delà des réponses standardisées actuellement proposées. Elle souligne la nécessité d'un renouvellement théorique et pratique de l'accompagnement entrepreneurial, capable de prendre en compte les spécificités des TPE, les dynamiques émotionnelles, les trajectoires singulières et les contextes locaux.

Par ailleurs, les modèles dominants peinent à intégrer les dimensions subjectives et émotionnelles de l'expérience entrepreneuriale. Brändle et Kuckertz (2006) relèvent que l'accent reste largement mis sur les compétences techniques — business plan, financement, marketing — au détriment d'un soutien psychosocial pourtant crucial. Or, l'entrepreneuriat est un parcours jalonné d'incertitudes, de stress, de solitude, et d'un fort engagement personnel (Shepherd, 2003). De plus, la littérature théorique reste marquée par une vision eurocentrée qui néglige les formes alternatives d'entrepreneuriat, comme les logiques communautaires ou informelles, souvent présentes dans les économies du Sud ou les milieux marginalisés (Jones & Spicer, 2009).

Ce décalage se traduit par un désalignement manifeste entre les attentes des entrepreneurs et les services proposés. O'Connor et al. (2018) montrent que les TPE privilégient un accompagnement souple et concret, axé sur la résolution de problèmes quotidiens et l'intégration dans des réseaux locaux. À l'inverse, l'offre institutionnelle repose fréquemment sur des dispositifs formalisés, académiques ou peu contextualisés. Kautonen et al. (2015)

confirment cette fracture, en soulignant que les entrepreneurs valorisent avant tout les échanges informels et l'apprentissage entre pairs, souvent absents des cadres rigides de l'accompagnement traditionnel. Cette méconnaissance des réalités vécues par les TPE tient en partie à leur représentation erronée comme des « miniatures de grandes entreprises » (Julien, 2002).

Enfin, les approches adaptatives et les logiques collaboratives restent peu intégrées dans les modèles d'accompagnement actuels. Or, les travaux de Sarasvathy (2001) sur l'effectuation rappellent que les entrepreneurs agissent souvent en partant de leurs moyens disponibles, construisant leurs opportunités en interaction avec leur environnement, plutôt que selon des plans linéaires préétablis. Cette posture, pourtant courante dans la réalité, reste marginale dans les dispositifs classiques. De plus, les espaces collaboratifs (coworking, fablabs) offrent des environnements propices à l'expérimentation, à l'apprentissage collectif et à l'innovation frugale, mais leur potentiel reste sous-exploité (Spinuzzi, 2012 ; Bouncken et al., 2020). Ces lieux hybrides combinent pourtant appui logistique et stimulation sociale, répondant de manière fine aux attentes des TPE en matière de flexibilité, d'adaptabilité et d'ancrage local.

En réponse à ces limites, des modèles innovants, tels que les espaces de co-working et les approches basées sur l'effectuation, ont émergé pour proposer des solutions plus flexibles et adaptées. Ces innovations favorisent l'échange entre pairs, la co-création et une personnalisation accrue des services, rendant ainsi l'accompagnement plus pertinent pour les entrepreneurs et leurs projets (Pierre & Burret, 2014; Sarasvathy, 2001). Ces évolutions reflètent une prise de conscience croissante quant à la nécessité d'allier efficacité organisationnelle et adaptation aux spécificités des entrepreneurs dans des environnements dynamiques.

3.3. Propositions de modèle conceptuel de recherche

Selon Valéau (2006), les entrepreneurs adoptent parfois une perspective négative sur leur parcours entrepreneurial. Ces derniers éprouvent fréquemment de l'inquiétude et un sentiment d'insatisfaction. Malgré leurs doutes, ils continuent leur démarche, souvent par absence d'alternatives perçues comme viables. De manière similaire, Jacquemin et Lesage (2016) ont également souligné que les entrepreneurs traversent de nombreuses phases de remise en question.

Proposition 1: Les entrepreneurs éprouvant des périodes de doute ont une attitude négative envers leur parcours entrepreneurial et se sentent souvent inquiets et peu satisfaits (Valéau, 2006), (Jacquemin & Lesage, 2016).

Certes, (Arlotto, Sahut, & Teulon, 2012) ont indiqué que les incubateurs jouent un rôle crucial en encourageant les entrepreneurs potentiels à franchir le pas de la création d'entreprise, et ils contribuent également au succès des entreprises incubées. Cependant, les auteurs ont avancé que les entrepreneurs ont des attentes spécifiques vis-à-vis des incubateurs, en particulier en ce qui concerne les services fonctionnels et les infrastructures. La qualité des services fournis par les incubateurs, telle que perçue par les entrepreneurs, dépend en grande partie de la compétence du directeur de l'incubateur, qui assume également le rôle de chargé d'affaires dans la plupart des cas. Cette dépendance à la compétence du directeur pourrait expliquer les variations significatives de la performance perçue entre les différents incubateurs. En conclusion, les auteurs suggèrent que les incubateurs pourraient améliorer leurs services en se concentrant davantage sur l'assistance à la recherche d'investisseurs. Aussi, (Adjin, Lepage, & Tremblay, 2022) ont mis l'accent sur l'importance de l'accompagnement. Ces auteurs ont indiqué que les entrepreneurs qui ont été accompagnés sont perçus comme ayant une plus grande motivation,

une meilleure préparation et une vision plus définie de leur projet d'entreprise. De plus, ils sont susceptibles de présenter des dossiers de financement plus cohérents et structurés par rapport à leurs pairs non-accompagnés.

De même, même si (Irakoze, 2023) a confirmé que les ONG sont des acteurs émergents dans l'accompagnement entrepreneurial. En fait, l'accompagnement des ONG se concentre sur la diffusion de connaissances et de compétences, ainsi que sur l'apport technique et financier aux groupements de coopératives pour les aider à créer leur propre emploi. Toutefois, il ne faut pas négliger le fait que traditionnellement, les ONG intervenaient pour apporter de l'aide ou secourir les populations touchées par des catastrophes naturelles.

Selon (Valéau, 2006), lorsque les entrepreneurs envisagent la possibilité d'abandonner leur entreprise pour devenir salariés, cela a tendance à avoir un effet négatif sur leur relation avec leur accompagnateur. De même, (Verzat & Toutain, 2015) ont souligné que l'évolution actuelle des dispositifs d'accompagnement des entrepreneurs ne laisse que peu d'espoir. Il semble peu probable que les accompagnateurs aient la possibilité d'allouer plus de temps aux porteurs de projets pour les aider à reconnaître et à gérer les émotions qui influencent leurs choix. (Chabaud, Messeghem, & Sammut, 2010) ont également mis en lumière la prévalence de la standardisation dans les méthodes d'accompagnement. Cela soulève - selon eux - des préoccupations quant au risque de perdre de vue la singularité des porteurs de projets.

Pour (Condor & Hachard, 2014), les méthodes d'accompagnement sont plus efficaces pour cultiver l'esprit entrepreneurial que pour stimuler l'intention de créer ou de reprendre une entreprise.

Proposition 2 : Les entrepreneurs ont une attitude défavorable envers leur relation avec leur accompagnateur (Valéau, 2006) ; de plus, les dispositifs d'accompagnement actuels présentent de nombreuses limites et il est peu probable que les accompagnateurs puissent prendre en compte la singularité des porteurs de projet, et de leur consacrer davantage de temps pour les soutenir (Verzat & Toutain, 2015) ; (Chabaud, Messeghem, & Sammut, 2010) ; (Condor & Hachard, 2014) ; (Arlotto, Sahut, & Teulon, 2012).

(Pierre, X; Burret, A., 2014) ont montré que lorsque le réseau de pairs au sein de l'espace de travail collaboratif est animé de manière efficace, il génère des effets positifs pour les entrepreneurs. Ces effets incluent l'amélioration de certaines compétences des entrepreneurs, notamment leur aptitude au réseautage, ainsi qu'un renforcement de leur engagement dans la gestion de leur projet entrepreneurial. De plus, les interactions avec d'autres entrepreneurs et les gestionnaires de l'espace de travail permettent aux entrepreneurs de faire évoluer leur projet et de le faire progresser à moindre coût, sans nécessairement avoir à lever des fonds en amont. Contrairement aux approches conventionnelles qui impliquent la sélection des projets à accompagner, les espaces de travail collaboratif adoptent une approche inclusive en accueillant tous les porteurs de projets entrepreneuriaux, même ceux dont les projets sont considérés comme étant immatures. En définitive, les espaces de travail collaboratif offrent une opportunité étendue à de nombreux entrepreneurs pour explorer leurs chances, évaluer leur aptitude entrepreneuriale et, surtout, pour confirmer leur véritable désir d'entreprendre. Ainsi, ils favorisent une sorte d'auto-sélection des projets, car certains entrepreneurs se rendent compte, après un certain temps, que l'entrepreneuriat ne leur convient pas ou que leur idée n'est pas viable. Cette possibilité de "test" n'est pas intégrée dans les modèles plus traditionnels d'accompagnement.

De leur part, (Fabbri & Charue-Duboc, 2013) ont mis en évidence un modèle original d'accompagnement entrepreneurial qui diffère de l'approche traditionnelle. Dans ce modèle, la

notion d'accompagnateur individuel cède la place à un collectif d'entrepreneurs travaillant ensemble. Les conditions de réussite de ce dispositif incluent une sélection rigoureuse des participants, équilibrant la diversité des projets avec le partage de valeurs communes. De plus, la dynamique interactionnelle est favorisée par la programmation d'événements et l'environnement physique de travail joue un rôle crucial.

Proposition 3 : Les espaces de travail collaboratif ont le potentiel de cultiver les compétences entrepreneuriales, de faciliter la progression des projets à moindre coût, de permettre un test et une auto-évaluation des projets, et de développer des approches participatives. Ce qui offre une pertinence accrue pour les très petites entreprises. (Pierre, X; Burret, A., 2014) ; (Fabbri & Charue-Duboc, 2013).

Verzat & Toutain (2015) ont mis en avant l'importance d'une dimension culturelle basée sur des valeurs partagées, favorisant l'échange entre les acteurs et leur environnement. Les résultats mettent en évidence la nécessité pour les chercheurs et les éducateurs d'adopter une approche interdisciplinaire pour comprendre la complexité du phénomène entrepreneurial et de remettre en question les philosophies économiques sous-jacentes. Cette approche serait pourtant essentielle pour faciliter la transition du porteur de projet vers le rôle d'entrepreneur et pour favoriser une transformation identitaire.

Gabay-Mariani, Le Pontois, & Audretsch (2023) ont partagé plus ou moins la même conviction que (Verzat & Toutain, 2015). En fait, selon (Gabay-Mariani, Le Pontois, & Audretsch, 2023), les entrepreneurs font l'expérience d'une gamme d'émotions tout au long de leur parcours, allant des émotions positives telles que l'enthousiasme et la fierté aux émotions négatives telles que le stress, la peur et l'anxiété. Les émotions ont un impact sur divers aspects de l'entrepreneuriat, y compris les décisions de devenir entrepreneur, les efforts déployés pour développer des projets, la réaction aux échecs et aux situations stressantes, ainsi que la capacité à rebondir après des revers. Une intelligence émotionnelle élevée est également identifiée comme un facteur de réussite dans l'entrepreneuriat, car elle aide les entrepreneurs à faire face à l'incertitude et aux défis du processus entrepreneurial.

Dans la même ligne, des idées (d'Almeida-Julien & de La Ville, 2023) ont suggéré aux accompagnateurs (comme les conseillers, les mentors, etc.) d'explorer les émotions de l'entrepreneur de convictions. En comprenant les émotions négatives, les accompagnateurs peuvent offrir un soutien technique et humain adapté pour aider l'entrepreneur à faire face aux défis et à saisir les opportunités liées aux changements dans le business model social.

Chabaud, Messeghem, & Sammut (2010) se sont interrogés sur la pertinence d'une diversification des formes d'accompagnement pour mieux répondre aux besoins variés des entrepreneurs. Ainsi, les auteurs ont conclu que l'accompagnement ne peut être uniforme en raison de la diversité des intervenants, des besoins, des circonstances et des méthodes. Ils ont également souligné la nécessité d'identifier les facteurs clés de succès ainsi que les meilleures pratiques. De même, ils ont encouragé une approche collective impliquant différents acteurs de l'accompagnement et donnant aux entrepreneurs la possibilité de choisir le moment et l'accompagnateur qui leur conviennent.

En fait, les entrepreneurs possèdent des caractéristiques distinctes, ce qui suscite une réflexion sur les méthodes spécifiques d'accompagnement à envisager pour eux. Ainsi, il ne s'agit pas d'un seul type d'accompagnement, mais plutôt de multiples formes d'accompagnements. En réalité, ces différentes formes d'accompagnement doivent nécessairement intégrer la diversité, car : Les accompagnateurs possèdent des formations, des cultures, des expériences et des pratiques diverses ; Les personnes accompagnées présentent des profils individuels, des besoins

spécifiques et des problématiques distinctes ; la nature du problème, les caractéristiques des acteurs impliqués et le contexte environnant peuvent engendrer des approches d'accompagnement complètement distinctes d'un cas à l'autre ; le contenu de l'assistance dépend également de facteurs tels que l'orientation commerciale ou non commerciale, le temps alloué et le niveau de compétence des intervenants ; Tous ces éléments font ressortir la nécessité d'une approche flexible, variée et adaptée dans les différentes formes d'accompagnement (Chabaud, Messeghem, & Sammut, 2010).

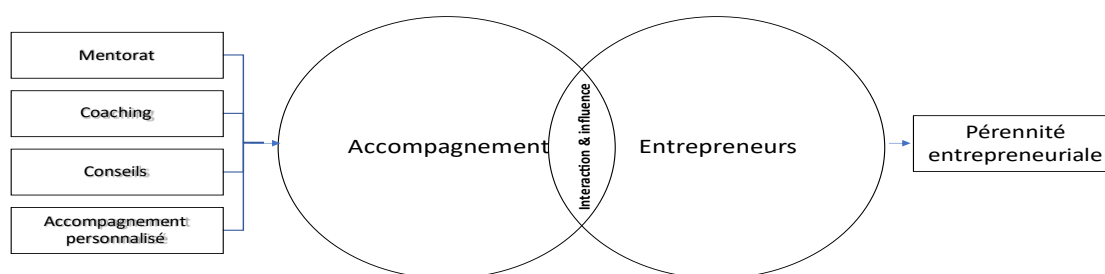
Encore, (Verzat, Saint Jean, Chabaud, & Bornard, 2014) ont mis en évidence l'importance d'une collaboration étroite entre chercheurs et praticiens pour répondre aux besoins des entrepreneurs et favoriser leur réussite. La collaboration entre entrepreneurs, experts et réseaux d'accompagnement joue un rôle clé dans le développement des entreprises. Les experts, tels que les juristes et les financeurs, contribuent à la croissance des activités nouvelles. Les réseaux formels et les communautés de pratique facilitent également le développement entrepreneurial. L'articulation entre concepts académiques et pratiques professionnelles est essentielle pour le développement de l'accompagnement entrepreneurial.

Proposition 4: L'adoption d'une approche holistique ; la prise en compte de la complexité émotionnelle et culturelle de l'entrepreneuriat ; la diversification des formes d'accompagnement ; la prise en compte des besoins spécifiques de chaque entrepreneur, et la collaboration entre les différentes parties prenantes, pourraient contribuer à une meilleure efficacité de l'accompagnement (Verzat & Toutain, 2015) ; (Chabaud, Messeghem, & Sammut, 2010) ; (Verzat, Saint Jean, Chabaud, & Bornard, 2014) ; (Gabay-Mariani, Le Pontois, & Audretsch, 2023)

Selon Jacquemin et Lesage (2016), les acteurs de l'accompagnement entrepreneurial, tels que les mentors, coaches ou institutions spécialisées, jouent un rôle déterminant dans le succès des entrepreneurs, particulièrement dans les moments critiques marqués par des pics de doute ou d'incertitude. Ces phases, souvent liées à des décisions stratégiques ou à des défis imprévus, nécessitent une approche plus « effectuale » de l'accompagnement. L'effectuation, concept développé par Sarasvathy (2001), consiste à s'adapter aux ressources disponibles et aux contingences plutôt qu'à suivre des plans rigides. Cette méthode d'accompagnement encourage les entrepreneurs à co-crée des solutions avec leur réseau, à exploiter les opportunités émergentes et à accepter l'incertitude comme partie intégrante du processus entrepreneurial. Jacquemin et Lesage (2016) soulignent également que l'adoption de cette posture par les accompagnateurs favorise non seulement une meilleure résilience chez les entrepreneurs, mais aussi une prise de décision plus agile et adaptée au contexte. Cette perspective trouve écho dans les travaux récents de Read et al. (2021), qui mettent en avant l'importance d'un accompagnement flexible et collaboratif dans des environnements incertains. Ainsi, il apparaît crucial pour les accompagnateurs de se positionner en facilitateurs dynamiques, capables de guider les entrepreneurs dans des trajectoires évolutives tout en réduisant leur sentiment de doute et en renforçant leur confiance en leurs capacités.

Proposition 5 : Un accompagnement effectual, fondé sur l'adaptation et la co-création, permet de réduire le doute et d'accroître la résilience des entrepreneurs (Jacquemin & Lesage, 2016 ; Sarasvathy, 2001).

Figure 1: Model conceptuel émergé



Source : Auteur

4. Conclusion et recommandations

Cet article a exploré les multiples dimensions de l'accompagnement entrepreneurial à l'aide d'une revue de la littérature, mettant en évidence les lacunes et les opportunités laissées pour améliorer les pratiques actuelles. En particulier, il ressort d'un survol historique de l'entrepreneuriat que les entrepreneurs, et en particulier les porteurs de projets de TPE, font face à des défis tissés de complexité d'incertitudes, de doutes et de contraintes. Alors que ces défis sont universels, ils prennent une dimension accrue lorsqu'on les met en perspective à travers les limites des outils d'accompagnements actuels, caractérisés par une standardisation qui ajoute à la difficulté d'entrer dans les besoins spécifiques de chaque entrepreneur.

Les phases de doute et d'inquiétude des entrepreneurs forment un phénomène récurrent, allant à l'encontre de la satisfaction et de la motivation. Il est donc impératif d'approfondir notre connaissance des mécanismes psychologiques associés et des solutions pour les atténuer. Les relations entre entrepreneurs et accompagnateurs sont génératrices de tension, renvoyant à des attentes dissynchronisées ainsi que des dispositifs mal adaptés. Une refonte de la pratique d'accompagnement est envisageable pour davantage de personnalisation et en alignement sur des besoins spécifiques. Les tiers-lieux se tiennent également en tant qu'outils avec fort potentiel pour l'acquisition des compétences entrepreneuriales, la promotion de l'innovation, et le déploiement d'un environnement favorable à l'expérimentation et la co-élaboration de solutions. Une approche holistique, prenant en compte les différents besoins des entrepreneurs en termes de suivi et inscrivant les aspects émotionnels et culturels peut dès lors émerger en tant qu'axe nécessaire de réinvention. L'établissement d'un modèle collaboratif entre acteurs permettant un suivi effectuel semble de surcroît capable de lever l'incertitude des uns et de garantir la pérennité des projets des autres.

En fin de compte, ces pistes soulignent la nécessité de reconfigurer les structures et les pratiques de soutien à l'accompagnement entrepreneurial, fondées sur des modèles théoriques solides et des données empiriques orientées vers la spécificité des TPE. Les recherches futures devraient poursuivre ces axes à travers une approche pluridisciplinaire, utilisant une combinaison de méthodes quantitatives et qualitatives pour mieux comprendre les interactions complexes en jeu pour le soutien. Une telle intervention renforcerait la qualité des programmes tout en répondant aux besoins des entrepreneurs, notamment dans le cadre d'une économie et d'une société en évolution constante. Pour répondre aux défis identifiés à l'issue de cette revue, il est essentiel d'adopter des approches innovantes et audacieuses. Une piste prometteuse réside dans l'intégration des outils numériques avancés, tels que l'intelligence artificielle et les plateformes

collaboratives, pour offrir un accompagnement hyper-personnalisé en temps réel. Parallèlement, l'accent pourrait être mis sur la co-crédation entre entrepreneurs et accompagnateurs, en mettant en place des espaces hybrides, physiques et virtuels, favorisant les échanges intersectoriels et la créativité. Enfin, une approche holistique devrait inclure des dimensions psychologiques et culturelles, en sensibilisant les acteurs à la gestion des émotions et en valorisant les diversités pour transformer les défis en opportunités stratégiques. Ces initiatives contribueraient à un écosystème entrepreneurial résilient et inclusif, adapté aux exigences des environnements complexes et en mutation rapide.

L'article présente des apports significatifs sur l'accompagnement entrepreneurial, mais ses limites méritent d'être soulignées. La méthodologie, bien que rigoureuse, s'appuie principalement sur une revue de littérature, ce qui peut restreindre l'approfondissement empirique et limiter la généralisation des conclusions. La standardisation des dispositifs d'accompagnement, évoquée comme problématique, pourrait être mieux explorée par une analyse contextuelle des besoins spécifiques des entrepreneurs. Par ailleurs, l'aspect émotionnel, bien mentionné, gagnerait à être enrichi par des études longitudinales intégrant les dynamiques évolutives des relations entre accompagnateurs et entrepreneurs. Enfin, les propositions de modèles conceptuels, bien qu'intéressantes, restent théoriques et mériteraient une validation empirique pour confirmer leur applicabilité dans divers contextes.

Références :

- (1). Adjin, F. K., Lepage, F., & Tremblay, M. (2022). Accompagnement entrepreneurial de la relève agricole : quel impact sur l'accès au financement ? LYON CIFEPME.
- (2). Arlotto, J., Sahut, J.-M., & Teulon, F. (2012). Comment les entrepreneurs perçoivent l'efficacité des structures d'accompagnement ? *Gestion 2000*, 6(29), 31-43.
- (3). Bayad, M., Gallais, M., & Marlin, X. (2010). Entrepreneuriat et TPE : la problématique de l'accompagnement. *Management & Avenir*, 10(40), 116-140.
- (4). Bercovitz, J., & Feldman, M. (2006). Entrepreneurial universities and technology transfer: A conceptual framework for understanding knowledge-based economic development. *The Journal of Technology Transfer*, 31(1), 175-188.
- (5). Booth, A., Sutton, A., & Papaioannou, D. (2016). *Systematic Approaches to a Successful Literature Review*. Sage Publications.
- (6). Chabaud, D., Messeghem, K., & Sammut, S. (2010). L'accompagnement entrepreneurial ou l'émergence d'un nouveau champ de recherche. *Gestion 2000*, 15-24.
- (7). Chabaud, D., Messeghem, K., & Sammut, S. (2010). Vers de nouvelles formes d'accompagnement ? *Revue de l'Entrepreneuriat*, 9(2), 1-5.
- (8). Condor, R., & Hachard, V. (2014). Apprendre à entreprendre par l'accompagnement d'entrepreneurs en phase de réinsertion : une réflexion à partir des Cordées de l'Entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13(2).
- (9). d'Almeida-Julien, C., & de La Ville, V. (2023). La dissonance, pour accompagner les parcours sensibles d'entrepreneurs de convictions. *Entreprendre & Innover*, 56(3), 14-26.
- (10). 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. <https://doi.org/10.7202/1018269ar>

- (11). Gabay-Mariani, L., Le Pontois, S. A., & Audretsch, D. B. (2023). Place et rôle des émotions dans l'accompagnement et la formation des entrepreneurs. *Entreprendre & Innover*, 56(3), 5-13.
- (12). Irakoze, A. (2023). L'accompagnement entrepreneurial par les ONG au Burundi : Cas de l'ADISCO. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(3), 48-79.
- (13). Jacquemin, A., & Lesage, C. (2016). *L'accompagnement entrepreneurial : outils, méthodes et stratégies*. Éditions EMS.
- (14). Jones, C., & Spicer, A. (2009). *Unmasking the Entrepreneur*.
- (15). Kautonen, T., et al. (2015). *International Small Business Journal*.
- (16). Messeghem, K., Sammut, S., & Torrès, O. (2013). L'accompagnement entrepreneurial : un levier de compétitivité pour les PME. *Revue française de gestion*, 39(231), 93-108.
- (17). Pierre, X., & Burret, A. (2014). L'apport des espaces de travail collaboratif dans le domaine de l'accompagnement des entrepreneurs : l'animation de réseaux de pairs. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13(1), 51-73.
- (18). Read, S., Sarasvathy, S. D., Dew, N., & Wiltbank, R. (2021). *Effectual entrepreneurship* (3rd ed.). Routledge.
- (19). Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.
- (20). Sarasvathy, S. D. (2001). Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise.
- (21). Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339.
- (22). Spinuzzi, C. (2012). *Work, Culture and Identity in Coworking Spaces*.
- (23). St-Jean, É., & Audet, J. (2012). *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- (24). Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222.
- (25). Valéau, P. (2006). L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5(1), 31-57.
- (26). Verzat, C., & Toutain, O. (2015). Former et accompagner des entrepreneurs potentiels, diktat ou défi ? *Savoirs*, 39(3), 11-63.
- (27). Verzat, C., Saint Jean, É., Chabaud, D., & Bornard, F. (2014). Accompagnement des entrepreneurs : la carte et les territoires. *Entreprendre & Innover*, 21-22(2-3), 5-9.
- (28). Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii-xxiii.