ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 597-624.
© Authors: CC BY-NC-ND

De l'accompagnement entrepreneurial à la survie des TPE naissantes : proposition d'un modèle conceptuel fondé sur les mécanismes d'impact

From entrepreneurial support to the survival of nascent very small enterprises: proposing a conceptual model based on impact mechanisms

Sara ZAKOUR, ***(doctorante)***
Entrepreneuriat et Management des organisations
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Ain Chock
Université Hassan II de Casablanca, Maroc

Salah KOUBAA, ***(Enseignant-Chercheur)***
Entrepreneuriat et Management des organisations
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Ain Chock
Université Hassan II de Casablanca, Maroc

Adresse de correspondance :	Route El Jadida, B.P8110, Oasis, Casablanca, Maroc
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	Zakour, S., & Koubaa, S. (2026). De l'accompagnement entrepreneurial à la survie des TPE naissantes : proposition d'un modèle conceptuel fondé sur les mécanismes d'impact. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, *7*(14), 597–624. https://doi.org/10.5281/zenodo.24294792
Licence	**Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND**

Received: 30/09/2026 *Accepted: 15/11/2026*

De l'accompagnement entrepreneurial à la survie des TPE naissantes : proposition d'un modèle conceptuel fondé sur les mécanismes d'impact

Résumé :

La survie des Très Petites entreprises (TPE) naissantes constitue un enjeu majeur, particulièrement au Maroc. Si les recherches sur l'incubation, le conseil guidé et le mentorat examinent les effets des dispositifs d'appui, elles articulent insuffisamment les caractéristiques de l'accompagnement, les mécanismes intermédiaires et les facteurs de contingence dans l'analyse de la survie. La survie est ici appréhendée comme le maintien d'une activité économique effective durant les cinq premières années suivant la création de l'entreprise. Cette définition permet de distinguer la continuité de l'activité de la croissance ou de la performance économique. Dès lors, par quels mécanismes et sous quelles conditions les différentes caractéristiques de l'accompagnement entrepreneurial contribuent-elles à la survie des TPE naissantes au cours de leurs premières années d'existence? Cet article adopte une démarche théorique et conceptuelle fondée sur une synthèse de la littérature relative à l'accompagnement entrepreneurial et à la survie des jeunes entreprises. Il propose un modèle à trois niveaux: caractéristiques de l'accompagnement, mécanismes intermédiaires et trajectoire de survie. Quatre mécanismes sont identifiés: la structuration organisationnelle, le développement des compétences entrepreneuriales, l'accès aux ressources et au capital social et la légitimité organisationnelle. Le modèle souligne également que les effets de l'accompagnement ne sont ni automatiques ni uniformes, mais dépendent de la manière dont les ressources et les apprentissages sont mobilisés par les entrepreneurs au cours de leur trajectoire. Présenté dans une figure et décliné en sept propositions conceptuelles, le modèle intègre les besoins des entreprises, leur capacité d'appropriation et leur environnement comme facteurs de contingence. Il propose un cadre théorique pour de futures recherches empiriques approfondies.

Mots clés : Accompagnement entrepreneurial, TPE naissantes, survie, mécanismes d'impact, capital social.
JEL Classification : L26; M13; L25
Type d'article : Recherche Théorique

Abstract:

The survival of newly established very small enterprises (VSESs) represents a major concern, particularly in Morocco. Although research on business incubation, guided preparation, and mentoring has examined the effects of entrepreneurial support, the integration of support characteristics, mediating mechanisms, and contingency factors remains insufficiently developed in explaining VSE survival. Survival is understood here as the maintenance of effective economic activity during the first five years following business creation. This definition distinguishes business continuity from growth or economic performance. This article addressed the following question: Through which mechanisms and under what conditions do the different characteristics of entrepreneurial support contribute to the survival of newly established VSEs during their early years? Drawing on a conceptual synthesis of literature on entrepreneurial support and business survival, the article develops a three-level model linking support characteristics, mediating mechanisms, and survival trajectories. Four complementary mechanisms are identified: organizational structuring, entrepreneurial competence development, access to resources and social capital, and organizational legitimacy. The model also emphasizes that the effects of entrepreneurial support are neither automatic nor uniform, but depend on how entrepreneurs mobilize resources and apply what they have learned throughout the development of their businesses. This perspective highlights the importance of examining the processes through which entrepreneurial support may help reduce the initial vulnerabilities of newly established enterprises and contribute to the continuity of their economic activity. Presented in a conceptual figure and articulated through seven theoretical propositions, the model incorporates firm-specific needs, entrepreneurs' capacity to leverage support, and environmental conditions as contingency factors. The proposed framework provides a basis for future empirical research, particularly in the Moroccan context.

Keywords: Entrepreneurial support, newly established very small enterprises, firm survival, impact mechanisms, social capital.
Classification JEL : L26; M13; L25.
Paper type : Theoretical Research

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 597-624.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

1. Introduction

La création d'entreprise constitue un levier important de dynamisation économique et de développement entrepreneurial. Toutefois, la création d'une entreprise ne garantit pas son maintien dans le temps. Les premières années d'existence représentent une période particulièrement critique pour les entreprises nouvellement créées, qui doivent simultanément structurer leur organisation, mobiliser les ressources nécessaires à leur activité, développer leur marché et faire face à un environnement souvent incertain. Cette vulnérabilité est particulièrement marquée dans le cas des très petites entreprises (TPE), caractérisées notamment par des ressources limitées, une faible formalisation organisationnelle et une forte dépendance à l'égard des compétences et des décisions du dirigeant (Stinchcombe, 1965 ; Brüderl et al.,1992 ; Marchesnay, 2002).

Dans le cadre de cet article, les très petites entreprises (TPE) sont définies à partir des critères quantitatifs retenus par le Haut-Commissariat au Plan (2019), à savoir un effectif inférieur à dix employés et un chiffre d'affaires annuel inférieur à trois millions de dirhams. L'expression "TPE naissante" désigne ici des entreprises ayant effectivement démarré leur activité économique et se trouvant dans les cinq premières années suivant leur création, par opposition aux projets entrepreneuriaux encore en phase de gestation. Le choix de cet horizon temporel s'inscrit dans la continuité des travaux de Brüderl et al. (1992), qui analysent la survie des jeunes entreprises sur une période de cinq ans. La survie est ainsi appréhendée comme le maintien d'une activité économique effective au cours de cette période, au-delà de la seule existence juridique de l'entreprise, sans être assimilée à sa pérennité à long terme.

Dans le contexte marocain, la question de la survie des jeunes entreprises revêt une importance particulière au regard de la dynamique entrepreneuriale et des fragilités auxquelles sont confrontées les petites structures. Selon le Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2024/2025), près d'un adulte sur huit au Maroc est engagé dans une activité entrepreneuriale en phase initiale, tandis que la proportion de propriétaires et dirigeants d'entreprises établies est estimée à environ un adulte sur trente. Bien que ces indicateurs ne permettent pas de mesurer directement la survie des entreprises, leur écart souligne l'intérêt d'examiner les conditions du passage de la création entrepreneuriale au maintien durable de l'activité. Cette préoccupation est également illustrée par les données de l'Observatoire Marocain de la TPME (OMTPME, 2025), qui fait état de 11 596 dissolutions d'entreprises personnes morales en 2024, dont 40,4 % concernaient des entreprises âgées de deux à moins de cinq ans et 13,1 % des entreprises de moins de deux ans. Ces données mettent en évidence la présence importante de jeunes entreprises parmi les structures dissoutes, sans constituer pour autant une mesure directe de leur probabilité de défaillance. Par ailleurs, les résultats de l'enquête nationale auprès des entreprises du Haut-Commissariat au Plan (HCP, 2019) révèlent que 69 % des TPME interrogées considèrent l'accès au financement comme un obstacle à leur développement et que 65 % signalent la complexité des procédures administratives. Ces constats soulignent l'importance des contraintes financières et institutionnelles auxquelles les petites entreprises peuvent être confrontées au cours de leur développement.

Dans ce contexte, la survie constitue un enjeu central pour comprendre les trajectoires des TPE naissantes. Contrairement à certains indicateurs de performance tels que la croissance ou la rentabilité, parfois difficiles à apprécier durant les premières phases du développement entrepreneurial, la survie permet d'appréhender la capacité de l'entreprise à maintenir une activité économique effective et à franchir les premières phases critiques de son existence (Littunen et al.,1998). Elle constitue ainsi une condition préalable à l'engagement de l'entreprise dans une trajectoire ultérieure de consolidation et de développement.

La littérature consacrée aux entreprises nouvelles met en évidence plusieurs facteurs susceptibles d'expliquer leur vulnérabilité initiale. Les handicaps liés à la nouveauté et à la

petite taille soulignent notamment les difficultés rencontrées par les jeunes structures en matière de ressources, d'expérience, de formalisation organisationnelle, d'accès au marché et de légitimité. Dans le cas des TPE, ces difficultés sont renforcées par la centralisation des décisions autour du dirigeant et par la forte dépendance de l'entreprise à ses ressources et compétences personnelles. La survie apparaît dès lors comme le résultat d'un processus progressif au cours duquel l'entreprise doit parvenir à réduire ces vulnérabilités et à renforcer sa capacité d'adaptation.

Face à ces enjeux, le Maroc a développé différents dispositifs destinés à soutenir la création, la structuration et le développement des entreprises, mobilisant des acteurs publics, institutionnels et associatifs. Ces interventions prennent notamment la forme de programmes de financement, de formation, de conseil, d'assistance technique, d'incubation et de mise en réseau. À titre d'exemple, Maroc PME propose, à travers le programme MOWAKABA, des prestations d'accompagnement visant le renforcement des capacités organisationnelles, techniques et managériales des entreprises. Cette diversité des dispositifs souligne l'importance accordée à l'accompagnement entrepreneurial dans l'écosystème marocain. Elle invite également à s'interroger sur les conditions dans lesquelles les différentes formes d'appui peuvent contribuer au maintien de l'activité des TPE nouvellement créées.

Plus largement, l'accompagnement entrepreneurial s'est progressivement imposé comme un dispositif de soutien aux entrepreneurs et aux entreprises nouvellement créées. Loin de se limiter à une intervention ponctuelle, il peut prendre la forme d'une relation inscrite dans la durée et mobiliser différentes pratiques telles que la formation, le conseil, le coaching, le mentorat, le tutorat ou encore la mise en réseau. À travers ces modalités, les structures d'accompagnement peuvent favoriser l'apprentissage entrepreneurial, le développement des compétences, l'accès à différentes ressources et l'intégration de l'entrepreneur dans son environnement économique et institutionnel (Cuzin & Fayolle, 2004 ; Paul, 2009 ; Hackett & Dilts, 2004).

Les recherches empiriques consacrées aux effets de l'accompagnement entrepreneurial mettent en évidence des résultats qui invitent à nuancer l'idée d'une contribution systématiquement favorable au devenir des jeunes entreprises. Chrisman et al. (2005) montrent que la préparation accompagnée est positivement associée à la croissance à long terme des entreprises étudiées, tout en soulignant le caractère non linéaire de cette relation, marqué par des rendements marginaux décroissants. De leur côté, Rotger et al. (2012) mettent en évidence une contribution positive d'un programme de préparation accompagnée à la survie et à la taille des nouvelles entreprises, tandis que ses effets sur leur croissance apparaissent moins clairement établis.

Les auteurs soulignent également la sensibilité des résultats aux critères d'éligibilité des bénéficiaires. Par ailleurs, Bruneel et al. (2012) montrent que l'existence d'une offre de services au sein des incubateurs ne garantit pas son utilisation effective par les entreprises accompagnées, ce qui invite à considérer les conditions dans lesquelles ces services sont mobilisés.

Ces travaux suggèrent que les effets de l'accompagnement entrepreneurial ne peuvent être appréhendés uniquement à partir de son existence ou de la quantité d'appui proposée. Ils dépendent également des modalités d'intervention, des caractéristiques des entreprises bénéficiaires et des conditions de mobilisation des ressources. Toutefois, ces recherches, qui portent sur des dispositifs et des indicateurs de résultats différents, ne permettent pas à elles seules de proposer une explication intégrée des mécanismes par lesquels les caractéristiques de l'accompagnement entrepreneurial peuvent contribuer à la continuité de l'activité des TPE naissantes. La lacune à laquelle s'intéresse cet article concerne ainsi l'articulation entre les caractéristiques de l'accompagnement, les transformations organisationnelles, cognitives et relationnelles qu'il est susceptible de favoriser et les conditions dans lesquelles ces transformations peuvent contribuer à la survie. Cette perspective conduit à dépasser une lecture

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 597-624.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

exclusivement centrée sur les effets observés de l'accompagnement pour privilégier une approche processuelle médiée et contingente de cette relation.

À partir de la littérature mobilisée, plusieurs mécanismes peuvent être identifiés. L'accompagnement peut tout d'abord contribuer à la structuration organisationnelle de la TPE et au développement des compétences entrepreneuriales et managériales du dirigeant. Il peut également faciliter l'accès à des ressources nécessaires à l'activité, renforcer le capital social de l'entrepreneur grâce à son intégration dans des réseaux et contribuer à la construction de la légitimité de l'entreprise auprès de ses différentes parties prenantes. Ces mécanismes permettent d'envisager l'accompagnement non comme un facteur mécanique de réussite, mais comme un processus susceptible de réduire progressivement certaines vulnérabilités caractéristiques des TPE naissantes.

Dès lors, cet article s'articule autour de la question suivante : par quels mécanismes et sous quelles conditions les différentes caractéristiques de l'accompagnement entrepreneurial contribuent-elles à la survie des TPE naissantes au cours de leurs premières années d'existence ?

L'objectif de cet article est de proposer un cadre conceptuel permettant d'expliquer les mécanismes à travers lesquels cet accompagnement entrepreneurial est susceptible de contribuer à la survie des TPE naissantes, ainsi que les conditions susceptibles de moduler cette relation. Cette perspective privilégie une lecture médiée et contingente de l'accompagnement, plutôt qu'une relation directe et systématique entre l'appui et le maintien de l'activité.

La contribution recherchée consiste ainsi à déplacer l'analyse de la question « l'accompagnement améliore-t-il la survie ? » vers une interrogation centrée sur le « comment ». En adoptant une logique médiée, le cadre proposé considère que l'accompagnement n'agit pas directement et uniformément sur la survie, mais qu'il influence les conditions dans lesquelles l'entrepreneur apprend, structure son activité, mobilise des ressources, développe ses relations et construit la légitimité de son entreprise. Cette lecture permet ainsi d'appréhender la survie non comme une conséquence automatique de l'accompagnement, mais comme une trajectoire de consolidation progressive.

Les recherches consacrées à l'accompagnement entrepreneurial ont contribué à une meilleure compréhension du fonctionnement des dispositifs d'appui et de leurs effets sur les entreprises bénéficiaires. Hackett et Dilts (2004) ont notamment proposé une revue systématique des recherches sur l'incubation, mettant en évidence les processus et les résultats associés à ces dispositifs. Dans cette perspective, Bergek et Norrman (2008) ont développé un cadre d'analyse des modèles d'incubation reposant sur trois composantes principales : la sélection, le soutien aux entreprises et la médiation. Plus récemment, Hallen et al. (2020) ont approfondi la compréhension des mécanismes d'apprentissage associés aux programmes d'accélération, tandis que Clayton (2024) a examiné les effets de différents services de soutien entrepreneurial, en mettant notamment en évidence des résultats différenciés en matière de financement et de survie.

Dans le prolongement de ces contributions, le présent article propose un cadre conceptuel intégrateur spécifiquement centré sur la survie des TPE naissantes. Alors que les travaux précités s'intéressent principalement aux processus d'incubation, aux pratiques des dispositifs d'accompagnement ou aux effets de certaines interventions, le modèle proposé articule trois niveaux d'analyse complémentaires. Le premier concerne les caractéristiques de l'accompagnement entrepreneurial, appréhendées à travers son intensité, sa temporalité et la diversité des ressources mobilisées. Le deuxième porte sur les mécanismes intermédiaires, comprenant la structuration organisationnelle, le développement des compétences entrepreneuriales, l'accès aux ressources et le renforcement du capital social ainsi que la construction de la légitimité organisationnelle. Le troisième concerne la trajectoire de survie des TPE naissantes, appréhendée à travers le maintien d'une activité économique effective au

cours de leurs cinq premières années d'existence. Cette articulation intègre également des facteurs de contingence liés aux caractéristiques des entreprises, aux besoins des entrepreneurs, à leur capacité d'appropriation de l'accompagnement et à leur environnement. L'apport théorique recherché réside ainsi dans la mise en relation de ces différents niveaux au sein d'un même cadre explicatif, permettant de comprendre par quels mécanismes et sous quelles conditions l'accompagnement entrepreneurial est susceptible de contribuer à la continuité de l'activité des TPE naissantes.

Outre l'introduction et la conclusion, cet article est organisé en cinq parties. La première présente les fondements théoriques et les principales dimensions de l'accompagnement entrepreneurial. La deuxième analyse les spécificités des TPE naissantes, leurs vulnérabilités initiales et les enjeux associés à leur survie. La troisième identifie les principaux mécanismes intermédiaires susceptibles de relier l'accompagnement entrepreneurial à la survie de ces entreprises. La quatrième propose un modèle conceptuel intégrant les caractéristiques de l'accompagnement, les mécanismes intermédiaires et les facteurs de contingence. Enfin, la cinquième discute les contributions théoriques du modèle proposé, ses limites ainsi que les perspectives de recherche qui en découlent.

2. Accompagnement entrepreneurial : fondements et dimensions

L'accompagnement entrepreneurial occupe une place importante dans les recherches consacrées à la création et au développement des jeunes entreprises. La diversité des définitions proposées dans la littérature témoigne toutefois du caractère multidimensionnel du concept. L'accompagnement ne se limite pas à la mise à disposition ponctuelle d'un service ou d'une ressource, il renvoie plus largement à un processus d'appui inscrit dans le temps, au cours duquel l'entrepreneur mobilise différentes ressources, développe ses compétences et interagit avec des acteurs susceptibles de soutenir la structuration et le développement de son projet.

Dans cette perspective, Cuzin et Fayolle (2004) appréhendent l'accompagnement comme une pratique fondée sur une relation suivie et non ponctuelle permettant à l'entrepreneur d'accéder à des ressources, de développer ses compétences et de réaliser différents apprentissages. Cette dimension processuelle peut également être éclairée par Paul (2009), qui souligne l'importance de la posture de l'accompagnateur et de la relation construite avec la personne accompagnée. L'accompagnement peut ainsi être compris comme une relation évolutive dans laquelle les ressources apportées ne prennent véritablement un sens qu'à travers leur appropriation par l'entrepreneur et leur mobilisation dans les différentes situations auxquelles il est confronté.

Cette approche relationnelle et pédagogique est complétée par une perspective institutionnelle et stratégique. L'accompagnement ne repose alors plus uniquement sur la relation entre l'entrepreneur et l'accompagnateur, mais également sur l'intervention de structures d'appui qui facilitent l'accès à des connaissances, à des ressources et à des réseaux professionnels (Bergek & Norrman, 2008). Ces structures peuvent contribuer à atténuer certaines difficultés rencontrées par les jeunes entreprises, notamment celles liées à leur nouveauté et à leurs ressources limitées (Stinchcombe, 1965; Aldrich & Auster, 1986). Elles peuvent aussi favoriser leur insertion dans l'environnement économique et institutionnel et renforcer la crédibilité du projet auprès des partenaires et des autres acteurs du marché (Zimmerman & Zeitz, 2002).

Les approches relationnelles et institutionnelles ne doivent toutefois pas être considérées comme opposées. Elles éclairent deux niveaux complémentaires d'un même processus. La première met l'accent sur l'apprentissage, l'autonomie et la transformation progressive des capacités de l'entrepreneur, tandis que la seconde souligne l'accès à des ressources et l'intégration de l'entreprise dans un environnement institutionnel et relationnel plus large. L'accompagnement entrepreneurial peut ainsi être appréhendé comme un processus situé à l'interface entre le développement interne des capacités entrepreneuriales et la mobilisation de ressources externes.

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 597-624.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

Cette complémentarité apparaît également dans la distinction entre accompagnement collectif et accompagnement individualisé (Richomme-Huet & d'Andria, 2013). Les dispositifs collectifs permettent généralement aux entrepreneurs d'accéder à des ressources mutualisées telles que les formations, les ateliers, l'hébergement, les financements ou la mise en réseaux. À l'inverse, l'accompagnement individualisé repose davantage sur une relation personnalisée et adaptée aux problématiques propres à chaque entrepreneur, à travers notamment le conseil, le coaching, le mentorat ou le suivi personnalisé. Ces deux modalités peuvent être combinées au sein d'un même dispositif, l'accompagnement entrepreneurial reposant alors sur l'articulation entre des ressources accessibles collectivement et un appui ajusté aux besoins particuliers de l'entrepreneur.

La diversité des pratiques confirme cette conception multidimensionnelle. Paul (2002) décrit ainsi l'accompagnement comme une 'nébuleuse' regroupant différentes modalités telles que le coaching, le counseling, le mentorat, le tutorat, le compagnonnage, le sponsoring et le parrainage. Au-delà de leurs différences, ces pratiques partagent une finalité commune : soutenir l'entrepreneur dans son parcours en lui permettant de développer des apprentissages, de renforcer son autonomie et de faire face aux difficultés rencontrées. Dans le cadre entrepreneurial, elles peuvent être complétées par des formations, des prestations de conseil et des actions de mise en réseau permettant l'accès à des acteurs et à des ressources externes.

Dès lors, l'enjeu analytique ne consiste pas uniquement à distinguer les différentes formes d'accompagnement, mais à comprendre ce qui caractérise l'accompagnement effectivement reçu par l'entrepreneur. À cet égard, plusieurs caractéristiques peuvent être considérées: l'inscription de la relation dans une durée relativement longue, la régularité des contacts, la construction d'une relation de confiance autour d'interlocuteurs référents et la prise en compte de la diversité des problématiques rencontrées par le créateur. Les travaux de Cuzin et Fayolle (2004), de St-Jean (2012) et de Lévy- Tadjine (2007) permettent d'éclairer ces différentes caractéristiques, notamment à travers la dynamique de la relation d'accompagnement, les apprentissages entrepreneuriaux et l'adaptation de l'appui aux besoins du créateur. Ces contributions suggèrent que les effets potentiels de l'accompagnement ne dépendent pas seulement de son existence, mais également de la manière dont il se déploie au cours du processus entrepreneurial.

Ces caractéristiques renvoient toutefois à des aspects différents du processus d'accompagnement. Dans le cadre du modèle conceptuel proposé, trois dimensions sont retenues: l'intensité, la temporalité et la diversité des ressources mobilisées. Ce choix repose sur leur complémentarité pour caractériser respectivement l'importance des interactions, l'inscription de l'accompagnement dans le parcours entrepreneurial et la variété des ressources proposées. La qualité de la relation, la qualification de l'accompagnateur et l'adéquation aux besoins constituent également des éléments importants, mais ne sont pas retenues comme dimensions principales du modèle. Leur rôle est envisagé dans les conditions susceptibles de moduler les effets de l'accompagnement, notamment à travers la capacité de l'entrepreneur à s'approprier les ressources proposées.

L'intensité de l'accompagnement renvoie à la fréquence des interactions et à l'importance des actions d'appui dont bénéficie l'entrepreneur au cours d'une période donnée. Elle traduit notamment le rythme des échanges entre l'entrepreneur et les acteurs qui l'accompagnent (St-Jean & Audet, 2012). Elle peut être appréciée à travers le nombre de séances individuelles, la fréquence des rencontres et le volume des interventions réalisées. Cette dimension se distingue de la durée globale de l'accompagnement, qui relève de sa temporalité.

La temporalité désigne l'inscription de l'accompagnement dans le parcours entrepreneurial. Elle conduit à considérer sa durée ainsi que le moment auquel les différentes formes d'appui interviennent dans le processus entrepreneurial (Chrisman & McMullan, 2004). Les besoins de l'entrepreneur évoluent en effet entre la préparation du projet, la création effective de

l'entreprise et les premières années d'activité. La temporalité permet ainsi de considérer non seulement la période pendant laquelle l'entrepreneur bénéficie d'un accompagnement, mais également l'adéquation du moment de l'intervention aux différentes étapes de sa trajectoire.
Enfin, la diversité des ressources mobilisées traduit la variété des formes d'appui proposées dans le cadre de l'accompagnement entrepreneurial. Celui-ci peut combiner des ressources matérielles, financières, informationnelles, cognitives et relationnelles ainsi que différentes formes d'appui, telles que la formation, le conseil, le mentorat ou la mise en réseau (Bergek & Norrman, 2008). Cette dimension caractérise l'étendue des ressources et des services proposés par le dispositif. Elle se distingue du mécanisme intermédiaire d'accès aux ressources et au capital social, qui concerne la capacité effective de l'entrepreneur à mobiliser ces ressources et à développer des relations utiles à son activité.

Tableau n° 1 : Définition et indicateurs possibles des dimensions de l'accompagnement entrepreneurial

Dimension	Définition	Indicateurs	Références mobilisées
Intensité	Fréquence et volume des interactions et actions d'appui	Nombre de séances, fréquence des rencontres, volume horaire d'appui.	St-Jean & Audet (2012)
Temporalité	Durée et moment d'intervention dans le parcours entrepreneurial	Durée totale, stade de développement au début de l'accompagnement, calendrier des interventions	Chrisman & McMullan (2004)
Diversité des ressources mobilisées	Variété des ressources et prestations proposées.	Nombre de catégories de ressources, diversité des services, combinaison de formation, conseil, mentorat et réseau.	Bergek & Norrman (2008)

Source : Élaboration des auteurs à partir de la littérature mobilisée.

Plusieurs études empiriques menées dans différents contextes mettent en évidence des résultats contrastés concernant les effets de l'accompagnement entrepreneurial. Chrisman et al. (2005) soulignent les effets positifs de la préparation accompagnée sur la croissance des jeunes entreprises, tout en relevant des rendements décroissants. Rotger et al. (2012) montrent une contribution positive de la préparation guidée à la survie des entreprises, mais des effets moins clairement établis sur leur croissance. Par ailleurs, Bruneel et al. (2012) mettent en évidence des différences entre les services proposés par les incubateurs et leur utilisation effective, tandis que Hallen et al. (2020) soulignent le rôle des accélérateurs dans l'apprentissage entrepreneurial, avec des effets variables selon les programmes. Ces résultats montrent que les effets de l'accompagnement ne sont ni automatiques ni uniformes. Ils confortent ainsi l'intérêt d'examiner l'intensité, la temporalité et la diversité des ressources mobilisées, ainsi que les mécanismes intermédiaires et les facteurs de contingence susceptibles d'influencer la survie des TPE naissantes.
L'interprétation de ces résultats nécessite toutefois de prendre en compte un possible biais d'auto-sélection. Les entrepreneurs qui accèdent à un dispositif d'accompagnement peuvent présenter , dès le départ, des caractéristiques différentes de ceux qui n'en bénéficient pas, notamment en matière de motivation, d'expérience ou de compétences ou de capacité à accéder aux dispositifs d'appui. Ces différences initiales peuvent également influencer la trajectoire de leur entreprise, indépendamment de l'accompagnement reçu (Heckman et al., 1997). Il convient donc de distinguer les effets potentiels de l'accompagnement de ceux liés aux caractéristiques initiales des entrepreneurs afin de ne pas attribuer systématiquement la survie de l'entreprise au seul accompagnement reçu.
Ainsi conceptualisé, l'accompagnement entrepreneurial ne constitue ni une intervention homogène ni une ressource isolée. Il correspond à un processus multidimensionnel dont l'influence potentielle dépend de l'intensité des interactions, de leur inscription dans le temps et de la diversité des ressources mobilisées. Cette conceptualisation permet de dépasser une lecture binaire opposant les entreprises accompagnées aux entreprises non accompagnées. Elle conduit plutôt à s'interroger sur la configuration de l'accompagnement et sur les mécanismes à travers lesquels celui-ci peut contribuer à transformer les capacités de la TPE et de son dirigeant.

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 597-624.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

Ces trois dimensions ne sont toutefois pas envisagées comme des déterminants produisant mécaniquement les mêmes effets, mais comme des caractéristiques susceptibles d'influencer l'activation des mécanismes intermédiaires selon la configuration de l'accompagnement et les besoins de l'entrepreneur.

Cette perspective prend une importance particulière dans le cas des TPE naissantes. Leur faible niveau de formalisation, la limitation de leurs ressources et leur forte dépendance à l'égard du dirigeant les exposent à des vulnérabilités spécifiques durant les premières années d'existence. Comprendre l'influence potentielle de l'accompagnement nécessite donc, dans un second temps, d'examiner les caractéristiques de ces entreprises et la manière dont leur survie peut être conceptualisée.

3. Vulnérabilité et survie des TPE naissantes

Les très petites entreprises occupent une place particulière dans le champ entrepreneurial en raison de leurs caractéristiques organisationnelles et managériales.

Contrairement aux entreprises de plus grande taille, leur fonctionnement repose généralement sur une structure faiblement formalisée, une centralisation importante des décisions autour du dirigeant et une mobilisation limitée de ressources humaines, financières et organisationnelles. Cette configuration confère à la TPE une certaine souplesse, mais l'expose également à une forte dépendance vis-à-vis de son dirigeant et de sa capacité à mobiliser les ressources nécessaires au maintien de l'activité (Marchesnay, 2002).

La catégorie des TPE ne constitue toutefois pas un ensemble homogène. Dans le contexte marocain, les critères de classification varient selon les institutions et les objectifs poursuivis, ce qui invite à préciser le périmètre retenu pour leur analyse (CESE,2025). Au-delà de leur taille, les TPE présentent des différences liées à leur secteur d'activité, à leur degré de formalisation et à leur environnement économique. Les entreprises industrielles peuvent notamment être confrontées à des besoins importants en équipements et en investissement, tandis que les activités commerciales et de services présentent d'autres exigences en matière d'accès au marché, de relations avec la clientèle et de compétences. Le degré de formalisation constitue également un facteur de différenciation, notamment en ce qui concerne les obligations administratives, la disponibilité d'informations comptables et les possibilités d'accès aux dispositifs institutionnels. À cet égard, l'enquête nationale du Haut-Commissariat au Plan (2019), consacrée aux entreprises dites " organisées", définies comme celles disposant d'une comptabilité formelle, et exclut notamment les unités relevant du secteur informel. Ces différences doivent être prises en considération dans l'analyse de la vulnérabilité des TPE naissantes, car elles peuvent influencer la nature de leurs besoins, les ressources qu'elles sont en mesure de mobiliser et les conditions dans lesquelles l'accompagnement entrepreneurial contribue au maintien de leur activité.

Cette fragilité est particulièrement importante durant les premières années suivant la création. À ce stade, l'entreprise doit simultanément construire son organisation, développer son activité commerciale, stabiliser son modèle économique, alors même qu'elle dispose des ressources limitées et d'une expérience organisationnelle encore peu développée. Leur trajectoire se construit ainsi dans un contexte caractérisé par une forte incertitude et une vulnérabilité importante face aux aléas économiques, organisationnels et institutionnels (Brüderl, Preisendörfer & Ziegler, 1992).

Cette vulnérabilité peut être comprise à travers les handicaps associés à la nouveauté et à la petite taille de l'entreprise (Stinchcombe, 1965; Brüderl et al., 1992). La nouveauté implique notamment l'absence ou la faiblesse de routines organisationnelles stabilisées, une expérience limitée du marché ainsi qu'une légitimité encore en construction. La petite taille restreint parallèlement la capacité de l'entreprise à absorber les difficultés et à compenser une

insuffisance de ressources. Pour une TPE naissante, une difficulté relativement ponctuelle telle que la perte d'un client important, une tension de trésorerie, une décision stratégique inadéquate ou une difficulté d'accès à une ressource essentielle, peut ainsi produire des conséquences disproportionnées sur la continuité de l'activité.

À ces contraintes organisationnelles s'ajoute la forte personnalisation du fonctionnement de la TPE. Le dirigeant concentre généralement plusieurs fonctions et demeure directement impliqué dans la gestion quotidienne, la relation avec les clients, les décisions financières, la recherche de partenaires et le développement commercial. Les ressources et les compétences personnelles de l'entrepreneur deviennent ainsi étroitement liées aux capacités de l'entreprise elle-même. Cette proximité entre l'individu et l'organisation explique pourquoi les compétences managériales, la capacité de décision, l'accès aux réseaux et la mobilisation des ressources jouent un rôle particulièrement important dans les premières étapes de développement de la TPE.

La vulnérabilité des TPE naissantes peut également être analysée à partir de quatre dimensions complémentaires: l'âge de l'entreprise, sa petite taille, l'inertie organisationnelle et le capital humain du dirigeant. L'âge constitue un facteur important dans la mesure où les premières années d'existence sont marquées par une expérience organisationnelle limitée et une exposition élevée aux risques de défaillance. Wang et Guedes (2025) montrent ainsi que l'âge et la taille jouent un rôle significatif dans la prédiction du risque de défaillance des PME et des nouvelles entreprises. La petite taille accentue, quant à elle, les contraintes liées à la disponibilité des ressources financières, humaines et organisationnelles, réduisant la capacité de l'entreprise à absorber les difficultés (Drnevich & West, 2023). L'inertie organisationnelle apporte un éclairage complémentaire sur les contraintes susceptibles de limiter l'adaptation des structures et des pratiques face aux changements de l'environnement (Hannan & Freeman, 1984). Toutefois, dans le cas des TPE naissantes, cette problématique doit être distinguée de l'absence de routines stabilisées, caractéristique des premières phases de développement. Enfin, le capital humain du dirigeant, notamment son expérience professionnelle, ses connaissances et ses compétences, peut influencer sa capacité à prendre des décisions, à mobiliser les ressources disponibles et à faire face aux difficultés rencontrées. Les recherches récentes de Van Balen et al. (2026), consacrées notamment à l'expérience sectorielle et à l'acquisition de connaissances, permettant d'éclairer ce rôle, tout en soulignant l'importance du contexte entrepreneurial étudié. Ces dimensions contribuent ainsi à expliquer pourquoi les TPE naissantes peuvent présenter des niveaux de vulnérabilités différents, malgré leur appartenance à une même catégorie d'entreprises.

Dans ce contexte, l'analyse de la performance d'une TPE naissante ne peut être appréhendée de la manière que celle d'une entreprise déjà stabilisée. Les indicateurs classiques tels que la rentabilité, la croissance du chiffre d'affaires ou l'évolution des effectifs peuvent présenter un intérêt limité durant les premières phases d'activité, notamment en raison de l'instabilité caractéristique de cette période et de la faible disponibilité de données économiques consolidées. La littérature considère dès lors la survie comme un indicateur particulièrement pertinent pour apprécier la viabilité initiale des entreprises nouvellement créées (Sammut, 1998; Littunen, Storhammar & Nenonen, 1998).

La survie représente ainsi une condition préalable à toute trajectoire ultérieure de développement. Avant de pouvoir rechercher durablement la croissance, la rentabilité ou l'expansion, l'entreprise doit parvenir à maintenir son activité et à traverser les premières phases critiques de son existence. Littunen et al. (1998) placent également la survie au début du processus conduisant vers une éventuelle réussite entrepreneuriale.

La durée ne suffit toutefois pas, à elle seule, à caractériser la survie. Une entreprise peut conserver une existence juridique sans maintenir une activité économique réelle. La survie doit également être appréciée à travers la continuité effective de l'activité, c'est-à-dire la poursuite

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 597-624.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

des opérations essentielles de l'entreprise, telles que la production ou la prestation de services, la commercialisation, les relations avec les clients et les fournisseurs ainsi que l'existence minimale de flux économiques. Cette distinction est particulièrement pertinente pour les TPE, dont les trajectoires peuvent comporter des périodes de ralentissement, d'ajustement ou de forte instabilité.

L'analyse de la survie nécessite également de distinguer la cessation d'activité, la sortie volontaire de l'entrepreneur, la cession de l'entreprise et l'échec entrepreneurial. Ces situations ne renvoient pas nécessairement aux mêmes réalités. La cessation correspond à l'arrêt effectif de l'activité économique, tandis que la sortie volontaire désigne la décision de l'entrepreneur de quitter son entreprise, sans impliquer systématiquement sa disparition. De même, une cession ou une transmission peut permettre la poursuite de l'activité sous une autre direction. L'échec entrepreneurial renvoie, quant à lui, à une issue défavorable dont l'interprétation dépend notamment des circonstances de la sortie et de l'expérience vécue par l'entrepreneur (Ucbasaran et al., 2010). Cette distinction rejoint les recommandations méthodologiques d'Eurostat (2025), qui prennent en compte la continuité économique de l'entreprise au-delà de certains changements juridiques ou organisationnels. Dès lors, toutes les sorties entrepreneuriales ne doivent pas être assimilées à un échec, et la survie de l'entreprise doit être distinguée de la continuité de l'engagement de son fondateur.

Les travaux d'Ucbasaran et al. (2010) soulignent notamment l'importance de l'expérience entrepreneuriale et de l'échec dans la compréhension des perceptions et des trajectoires des entrepreneurs. Assimiler systématiquement la fermeture d'une entreprise à un échec conduirait donc à simplifier excessivement la diversité des trajectoires entrepreneuriales.

Cette distinction invite à dépasser une représentation strictement binaire opposant les entreprises ‘‘survivantes’’ aux entreprises ‘‘disparues’’. Le maintien de l'activité peut s'inscrire dans une trajectoire progressive de consolidation, au cours de laquelle la TPE développe des capacités lui permettant de réduire ses vulnérabilités initiales, d'adapter son fonctionnement et de stabiliser progressivement son activité. Dans cette perspective, le maintien en activité constitue une première étape, susceptible d'être suivie par la recherche de rentabilité puis par une forme plus durable de pérennisation.

Pour le cadre conceptuel développé dans cet article, la survie des TPE naissantes est ainsi définie comme le maintien d'une activité économique effective au cours des cinq premières années suivant leur création. Cette définition opérationnelle s'appuie sur les travaux consacrés à la survie des jeunes entreprises, notamment ceux de Brüderl et al. (1992), qui étudient leur maintien dans le temps sur un horizon de cinq ans. Elle distingue la continuité de l'activité de la seule existence juridique de l'entreprise et ne présuppose pas l'atteinte d'un niveau particulier de rentabilité, de croissance ou de structuration organisationnelle.

Dans la perspective d'une opérationnalisation empirique, la survie des TPE naissantes pourrait être appréciée sur un horizon de cinq ans à partir du démarrage effectif de leur activité économique. Ce choix s'appuie sur les recommandations méthodologiques d'Eurostat (2025), qui prévoient l'observation de la survie des entreprises durant les cinq années suivant leur création. La continuité de l'activité peut notamment être appréciée à partir de l'existence d'un chiffre d'affaires, d'un emploi ou d'un investissement au cours de la période considérée. Dans le cadre de futures recherches empiriques sur les TPE naissantes, ces informations pourraient être complétées par des documents comptables, des déclarations fiscales et des entretiens avec les entrepreneurs. Les données administratives relatives à l'immatriculation, à la radiation ou à la dissolution constituent des sources complémentaires, sans suffire à elles seules à établir la continuité effective de l'activité. Cette approche permettrait de distinguer les entreprises économiquement actives de celles conservant uniquement une existence juridique, tout en tenant compte des éventuelles interruptions temporaires d'activité.

Une telle conceptualisation est particulièrement importante pour analyser l'influence de l'accompagnement entrepreneurial. Si les TPE naissantes se caractérisent par des vulnérabilités liées à leurs ressources limitées, à leur faible formalisation, à leur dépendance envers le dirigeant et à leur difficulté à construire rapidement une position stable dans leur environnement, l'enjeu consiste alors à comprendre par quels mécanismes et sous quelles conditions l'accompagnement peut contribuer à réduire ces vulnérabilités. La relation entre accompagnement et survie ne peut dès lors être réduite à la simple présence d'un dispositif d'appui. Elle suppose d'identifier les transformations organisationnelles, cognitives et relationnelles susceptibles de permettre à la TPE de renforcer progressivement sa capacité à se maintenir en activité.

L'analyse de ces transformations peut être éclairée par plusieurs perspectives théoriques complémentaires. L'approche fondée sur les ressources et les capacités permet d'appréhender le rôle des ressources et des capacités organisationnelles dans la consolidation de la jeune entreprise. La perspective de l'apprentissage entrepreneurial éclaire le développement progressif des connaissances et des compétences du dirigeant. L'approche par le capital social met en évidence le rôle des relations et des réseaux dans l'accès aux ressources et aux opportunités, tandis que les travaux sur la légitimité organisationnelle permettent de comprendre les processus par lesquels une jeune entreprise construit sa crédibilité auprès de son environnement. Ces perspectives ne sont pas mobilisées isolément, mais comme des cadres complémentaires permettant d'éclairer les mécanismes par lesquels l'accompagnement entrepreneurial est susceptible d'agir sur les vulnérabilités des TPE naissantes.

Le choix de ces quatre perspectives théoriques repose sur leur complémentarité et leur capacité à éclairer les mécanismes intermédiaires retenus dans le modèle conceptuel. L'approche fondée sur les ressources et les capacités permet d'analyser les transformations organisationnelles susceptibles d'être favorisées par l'accompagnement. L'apprentissage entrepreneurial éclaire le développement des connaissances et des compétences du dirigeant, tandis que le capital social et la légitimité organisationnelle permettent de comprendre respectivement l'accès aux ressources relationnelles et la construction de la crédibilité de la jeune entreprise. D'autres approches auraient également pu être mobilisées, notamment celle du bricolage entrepreneurial. Baker et Nelson (2005) montrent ainsi comment des entrepreneurs confrontés à des contraintes de ressources peuvent recombiner les moyens disponibles pour développer leur activité. Cette perspective apporte un éclairage pertinent sur les capacités d'adaptation des petites entreprises, mais elle ne constitue pas le cadre principal retenu ici. Le présent modèle privilégie l'analyse des transformations organisationnelles, cognitives et relationnelles susceptibles de résulter de l'accompagnement entrepreneurial et de contribuer au maintien de l'activité. Le bricolage entrepreneurial pourrait néanmoins enrichir de futures recherches, notamment pour examiner la manière dont les entrepreneurs combinent les ressources obtenues grâce à l'accompagnement avec celles dont ils disposent déjà.

4. Mécanismes reliant accompagnement entrepreneurial et survie des TPE naissantes

L'analyse de la littérature montre que l'accompagnement entrepreneurial ne peut être envisagé comme un facteur produisant automatiquement la survie d'une entreprise. La simple participation à un dispositif d'accompagnement ne garantit ni la continuité de l'activité ni la réussite du projet entrepreneurial. Son influence dépend plutôt de sa capacité à modifier les conditions dans lesquelles l'entrepreneur prend ses décisions, mobilise ses ressources, structure son organisation et interagit avec son environnement. La relation entre accompagnement et survie doit ainsi être appréhendée à travers une logique de mécanismes intermédiaires.

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 597-624.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

Cette perspective permet de dépasser une lecture binaire opposant entreprises accompagnées et non accompagnées. Elle conduit à s'interroger sur ce que l'accompagnement transforme concrètement au sein de la jeune entreprise. Dans le cas des TPE naissantes, cette question est particulièrement importante puisque leurs principales vulnérabilités concernent précisément la faible structuration organisationnelle, les ressources limitées, la forte dépendance envers le dirigeant et la difficulté à construire rapidement une position légitime dans leur environnement. L'accompagnement peut alors être envisagé comme un processus susceptible de réduire progressivement certaines de ces vulnérabilités.

À partir de la littérature mobilisée, quatre mécanismes complémentaires peuvent être distingués : la structuration organisationnelle de la TPE, le développement des compétences entrepreneuriales du dirigeant, l'accès aux ressources et au capital social et le renforcement de la légitimité organisationnelle. Ces mécanismes ne sont pas indépendants. Ils peuvent se renforcer mutuellement et intervenir simultanément au cours de la trajectoire entrepreneuriale.

4.1. La structuration organisationnelle

La structuration organisationnelle constitue, dans le modèle proposé, l'un des mécanismes susceptibles de relier l'accompagnement entrepreneurial à la réduction des vulnérabilités initiales des TPE naissantes.

Durant les premières années d'existence, les jeunes entreprises se caractérisent généralement par une organisation encore peu structurée et par des pratiques qui se construisent progressivement au cours de la phase de démarrage (Sammut, 1998). Dans le cas des TPE, cette configuration se traduit notamment par une forte centralisation des décisions autour du dirigeant (Marchesnay, 2002).

L'accompagnement entrepreneurial peut contribuer à réduire cette vulnérabilité en aidant l'entrepreneur à clarifier son projet, à structurer son modèle économique, à organiser ses activités et à mettre progressivement en place des pratiques de gestion. Les prestations de conseil, les formations et les échanges avec les accompagnateurs peuvent notamment soutenir la définition des objectifs, la planification de l'activité et l'amélioration des mécanismes de suivi et de décision.

Dans cette perspective, l'accompagnement ne se substitue pas à l'entrepreneur dans la gestion de son entreprise. Il contribue plutôt à faire évoluer ses pratiques d'une logique essentiellement intuitive vers une organisation progressivement plus structurée. Sammut (1998) souligne à cet égard l'importance du processus de structuration durant les phases initiales de développement de l'entreprise.

Cette analyse peut également être éclairée par l'approche fondée sur les ressources et les capacités. Barney (1991) souligne que les ressources organisationnelles constituent des éléments importants de l'avantage concurrentiel, tandis que les travaux les plus récents de Sohail et al. (2023) permettent d'approfondir la compréhension des processus d'incubation et des mécanismes par lesquels les interventions des structures d'accompagnement peuvent influencer les trajectoires des jeunes entreprises. Dans cette perspective, la structuration organisationnelle peut être envisagée comme un processus intermédiaire par lequel l'accompagnement contribue à améliorer l'organisation des activités, la coordination des ressources et l'adoption de pratiques de gestion adaptées aux besoins de la TPE naissante.

Cette évolution est susceptible de contribuer à la trajectoire de survie de la TPE : une organisation mieux structurée peut être davantage en mesure d'identifier les difficultés, de répartir les ressources disponibles, d'anticiper certaines décisions et d'ajuster son fonctionnement en situation d'incertitude. La structuration organisationnelle constitue ainsi un premier mécanisme par lequel l'accompagnement peut participer à la stabilisation progressive de la TPE.

4.2. Le développement des compétences entrepreneuriales

Le développement des compétences entrepreneuriales représente une autre voie par laquelle l'accompagnement peut renforcer la capacité de l'entrepreneur à faire face aux difficultés rencontrées au cours des premières années d'activité (Politis, 2005 ; St-Jean & Audet, 2012). Dans une TPE, la forte centralisation des responsabilités autour du dirigeant implique que ses connaissances, ses compétences et ses capacités de décision influencent directement le fonctionnement de l'entreprise.

Or, au démarrage, l'entrepreneur peut maîtriser son métier ou son produit sans nécessairement disposer de l'ensemble des compétences nécessaires à la gestion d'une entreprise. Les difficultés peuvent notamment concerner la planification, la gestion financière, la commercialisation, la négociation, la communication ou encore la prise de décision stratégique. L'accompagnement entrepreneurial constitue alors un espace d'apprentissage permettant au dirigeant de développer progressivement ces compétences. Cuzin et Fayolle (2004) mettent en évidence la dimension pédagogique et relationnelle de l'accompagnement, tandis que Sammut (2003) insiste sur son rôle dans l'apprentissage et l'autonomisation progressive de l'entrepreneur.

Le développement des compétences ne doit cependant pas être réduit à une simple transmission de connaissances. Il implique également la capacité de l'entrepreneur à interpréter les situations rencontrées, à tirer des enseignements de son expérience et à adapter ses décisions aux évolutions de son environnement (Politis, 2005). Les interactions avec l'accompagnateur peuvent favoriser cette réflexivité en aidant l'entrepreneur à prendre du recul sur ses pratiques et à envisager différentes options face à une difficulté.

À travers ce processus, l'accompagnement peut renforcer la capacité de décision et d'adaptation du dirigeant. Cette évolution est susceptible de contribuer à la trajectoire de survie de la TPE, dans la mesure où la capacité de l'entrepreneur à identifier les problèmes, à ajuster ses choix et à mobiliser efficacement les ressources disponibles peut favoriser la continuité de l'activité.

4.3. L'accès aux ressources et le renforcement du capital social

L'accès aux ressources externes et le renforcement du capital social constituent également un mécanisme susceptible de soutenir la trajectoire des TPE naissantes, particulièrement lorsque leurs ressources internes demeurent limitées (Hoang & Antoncic, 2003 ; Davidsson & Honig, 2003). Les TPE naissantes disposent généralement de ressources limitées. Leur capacité à poursuivre leur activité dépend donc également de leur aptitude à mobiliser des ressources situées dans leur environnement (Brüderl & Preisendörfer, 1998; Hoang, Antoncic, 2003).

Ces ressources peuvent être financières, matérielles, informationnelles, techniques ou commerciales. Elles peuvent également prendre la forme d'opportunités de marché, de relations avec des fournisseurs, de partenariat ou de contacts avec d'autres entrepreneurs. Dans cette perspective, le réseau entrepreneurial constitue une ressource stratégique permettant à l'entrepreneur d'accéder à des ressources qui ne sont pas nécessairement disponibles au sein de son entreprise (Hoang & Antoncic, 2003).

L'accompagnement peut faciliter cette mobilisation en mettant l'entrepreneur en relation avec différents acteurs de son écosystème : partenaires institutionnels, experts, financeurs, clients potentiels ou autres entrepreneurs. La mise en réseau ne constitue donc pas uniquement une activité périphérique de l'accompagnement, elle participe à l'élargissement de l'espace de ressources accessible à la jeune entreprise.

La notion de capital social permet d'éclairer ce mécanisme. Les relations développées par l'entrepreneur peuvent favoriser l'accès à des informations, à des ressources et à des opportunités qu'il aurait difficilement pu mobiliser seul (Nahapiet & Ghoshal, 1998 ; Baron & Markman 2003 ; Davidsson & Honig, 2003). Dans le cas des TPE naissantes, la constitution de ces liens peut également contribuer à réduire l'isolement du dirigeant.

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 597-624.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

L'accompagnement agit ainsi comme un intermédiaire entre l'entreprise et son environnement. En facilitant l'accès à des réseaux et à des ressources externes, il peut accroître les possibilités d'adaptation de la TPE face aux contraintes rencontrées. Ce mécanisme est particulièrement important lorsque les ressources internes sont insuffisantes pour absorber un choc ou saisir une opportunité (Brüderl & Preisendörfer, 1998 ; Hoang & Antoncic, 2003).

4.4. Le renforcement de la légitimité organisationnelle

Le renforcement de la légitimité organisationnelle constitue enfin un mécanisme par lequel l'accompagnement peut favoriser l'insertion progressive de la TPE naissante dans son environnement (Zimmerman & Zeitz, 2002). Les entreprises nouvellement créées souffrent fréquemment d'un déficit de reconnaissance auprès de leur environnement. Elles doivent convaincre leurs clients, fournisseurs, financeurs et partenaires de leur crédibilité et de leur capacité à assurer la continuité de leurs engagements.

Cette difficulté est particulièrement importante pour les TPE naissantes, qui disposent souvent de peu de références, d'une visibilité limitée et d'un historique commercial encore réduit. L'absence de légitimité peut alors limiter l'accès aux ressources et compliquer l'établissement de relations durables avec les parties prenantes.

L'intégration dans un dispositif d'accompagnement reconnu peut contribuer à réduire cette fragilité. En étant associé à une structure identifiable et en bénéficiant de l'appui de professionnels ou d'institutions, la jeune entreprise peut renforcer sa crédibilité auprès de certains partenaires. L'accompagnement joue alors un rôle de médiation entre l'entreprise émergente et son environnement.

La littérature souligne que la légitimité constitue une ressource importante pour les nouvelles entreprises, notamment parce qu'elle facilite l'accès aux partenaires, aux ressources et aux marchés. Zimmerman et Zeitz (2002) montrent que la construction de la légitimité peut constituer un enjeu central pour la croissance et la survie des nouvelles organisations.

Le renforcement de la légitimité peut donc soutenir la survie de manière indirecte. Une entreprise perçue comme plus crédible est davantage susceptible d'établir des relations commerciales, d'obtenir la confiance de partenaires ou d'accéder à certaines ressources. La légitimité devient ainsi une condition facilitant l'intégration progressive de la TPE dans son environnement économique et institutionnel.

4.5. Une logique d'interaction entre les mécanismes

Les quatre mécanismes identifiés ne doivent toutefois pas être appréhendés isolément, leur intérêt réside précisément dans leurs interactions. Le développement des compétences peut renforcer la capacité du dirigeant à identifier, mobiliser et exploiter les ressources disponibles, notamment à travers les apprentissages issus de l'expérience entrepreneuriale (Politis, 2005). La mise en réseau peut quant à elle, contribuer au développement du capital social de l'entrepreneur en élargissant son accès aux relations, aux informations et aux ressources externes (Brüderl & Preisendörfer, 1998; Nahapiet & Ghoshal, 1998).

L'insertion dans des réseaux et les relations établies avec des acteurs reconnus peuvent également participer à la construction de la légitimité de la jeune entreprise, laquelle constitue une ressource importante pour l'accès à d'autres ressources nécessaires à son développement (Zimmerman & Zeitz, 2002).

Dans le cadre proposé, la structuration organisationnelle peut également contribuer à renforcer la crédibilité de la TPE auprès de certaines parties prenantes, en rendant son fonctionnement plus lisible et ses pratiques plus formalisées.

Cette crédibilité peut participer plus largement au processus de construction de la légitimité organisationnelle, particulièrement important pour les nouvelles entreprises (Zimmerman & Zeitz, 2002).

La relation entre accompagnement et survie résulte donc d'un processus cumulatif au cours duquel différentes dimensions peuvent se renforcer mutuellement. L'accès à une ressource ne produit pas nécessairement d'effet durable si l'entrepreneur ne dispose pas des compétences nécessaires pour la mobiliser. Inversement, le développement de compétences peut demeurer insuffisant lorsque l'entreprise ne dispose pas des ressources matérielles, financières ou relationnelles nécessaires à la mise en œuvre.

Cette complémentarité conduit à considérer l'accompagnement comme un processus de transformation progressive des capacités de l'entreprise plutôt que comme une simple accumulation de services. Son influence dépend alors de la manière dont les ressources, les apprentissages, les relations et la légitimité sont combinés et appropriés par l'entrepreneur au cours de son parcours.

Les travaux sur les jeunes entreprises mettent en évidence les vulnérabilités associées à la nouveauté et aux ressources limitées (Stinchcombe, 1965 ; Brüderl et al., 1992). Dans le modèle proposé, l'accompagnement est susceptible d'agir sur certaines de ces vulnérabilités en renforçant progressivement les capacités organisationnelles, cognitives et relationnelles de la TPE. Il ne constitue donc pas une garantie de survie, mais un levier potentiel de sécurisation de la trajectoire entrepreneuriale (Cuzin & Fayolle, 2004 ; Hackett & Dilts, 2004).

Cette lecture médiée conduit à proposer une relation conceptuelle en trois niveaux : les caractéristiques de l'accompagnement entrepreneurial influencent les mécanismes intermédiaires, lesquels contribuent à leur tour à la continuité de l'activité et à la stabilisation progressive de la TPE. Cette articulation constitue le fondement du modèle conceptuel présenté dans la section suivante.

5. Proposition d'un modèle conceptuel des mécanismes reliant l'accompagnement entrepreneurial à la survie des TPE naissantes

Les développements précédents montrent que la relation entre accompagnement entrepreneurial et survie des TPE naissantes ne peut être envisagée comme une relation directe et uniforme. L'accompagnement agit plutôt à travers un ensemble de transformations qui affectent progressivement les capacités organisationnelles, cognitives et relationnelles de l'entreprise et de son dirigeant. Sur cette base, le cadre conceptuel proposé repose sur une logique médiée articulant trois ensembles de variables.

Le premier ensemble concerne les caractéristiques de l'accompagnement entrepreneurial. Celles-ci sont appréhendées à travers trois dimensions principales : l'intensité de l'accompagnement, sa temporalité et la diversité des ressources mobilisées. Ces dimensions permettent de dépasser une lecture binaire fondée sur la seule existence d'un accompagnement et d'apprécier plus finement la manière dont celui-ci se déploie dans le parcours entrepreneurial. L'intensité renvoie à la fréquence et à la continuité des interactions entre l'entrepreneur et les acteurs de l'accompagnement. La temporalité traduit l'inscription de l'appui dans le temps et son articulation avec les différentes étapes du développement de l'entreprise. Enfin, la diversité des ressources renvoie à la pluralité des appuis susceptibles d'être mobilisés, qu'ils soient informationnels, matériels, financiers, cognitifs, relationnels ou institutionnels.

Le deuxième ensemble regroupe les mécanismes intermédiaires par lesquels l'accompagnement peut produire des effets sur la trajectoire de l'entreprise. Quatre mécanismes ont été identifiés : la structuration organisationnelle, le développement des compétences entrepreneuriales, l'accès aux ressources et au capital social et le renforcement de la légitimité organisationnelle. Ces mécanismes représentent les transformations à travers lesquelles l'accompagnement peut réduire les vulnérabilités initiales de la TPE et renforcer sa capacité à faire face aux contraintes rencontrées durant les premières années d'existence. Ces mécanismes interviennent à des niveaux d'analyse complémentaires: le développement des compétences concerne

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 597-624.
© Authors: CC BY-NC-ND

principalement l'entrepreneur, tandis que la structuration et la légitimité organisationnelles relèvent de la TPE. L'accès aux ressources et le renforcement du capital social articulent ces deux niveaux, les relations mobilisées par l'entrepreneur pouvant bénéficier à l'activité de l'entreprise, dont la survie constitue la variable expliquée.

Le troisième ensemble correspond à la trajectoire de survie. Dans le modèle proposé, la survie ne se limite pas à la seule persistance juridique de l'entreprise. Dans ce cadre, la survie des TPE naissantes est définie comme le maintien d'une activité économique effective durant les cinq premières années suivant leur création. Elle doit ainsi être appréhendée comme un processus évolutif et non comme un résultat strictement binaire.

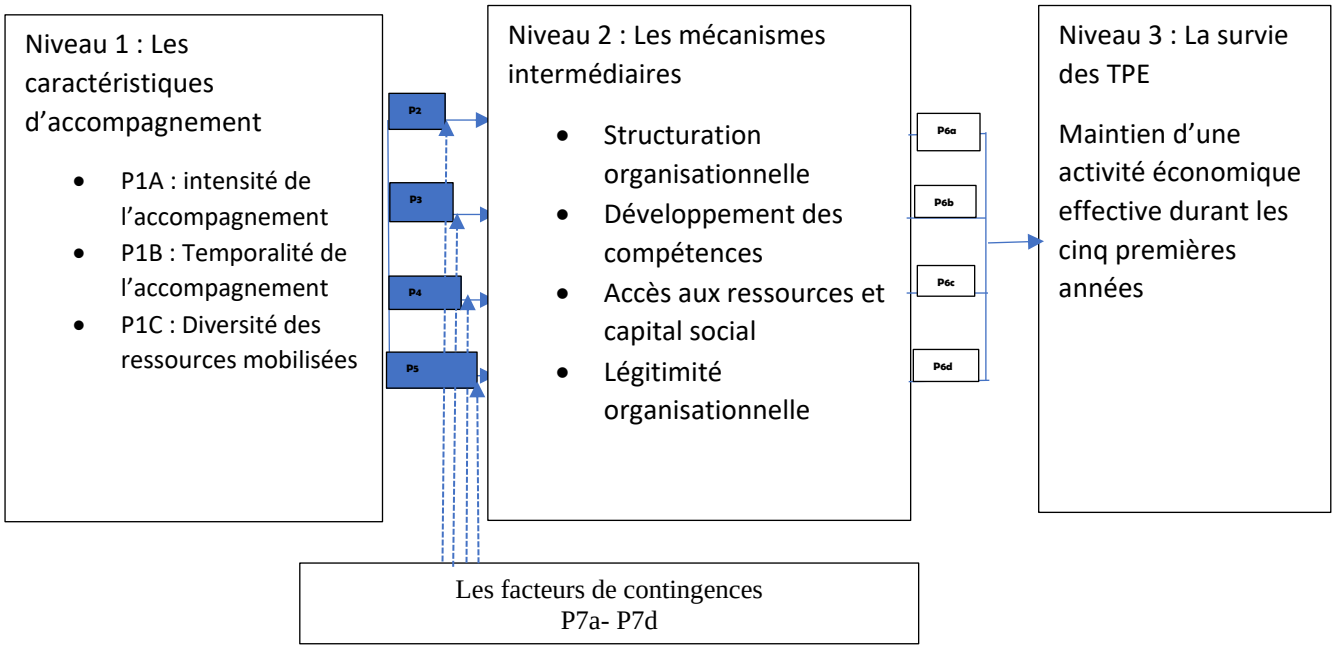
L'articulation entre ces trois ensembles conduits à considérer que les caractéristiques de l'accompagnement influencent d'abord les mécanismes intermédiaires, lesquels contribuent ensuite à la consolidation de la trajectoire de survie. Le modèle proposé repose sur une chaîne conceptuelle dans laquelle l'effet de l'accompagnement est indirect.

À ces trois niveaux s'ajoutent des facteurs de contingence liés notamment aux caractéristiques de la TPE, à ses besoins spécifiques, à la capacité d'appropriation de l'entrepreneur et à son environnement. Ces facteurs sont susceptibles de moduler les relations entre les caractéristiques de l'accompagnement, l'activation des mécanismes intermédiaires et la trajectoire de survie.

Ces facteurs de contingence ne constituent pas des mécanismes intermédiaires supplémentaires. Ils renvoient plutôt aux conditions susceptibles de modifier la manière dont les ressources, les apprentissages et les opportunités issus de l'accompagnement sont effectivement mobilisés et appropriés par l'entrepreneur au cours de la trajectoire de la TPE.

À partir des développements théoriques précédents, nous proposons un modèle conceptuel visant à expliciter les mécanismes par lesquels l'accompagnement entrepreneurial est susceptible de contribuer à la survie des TPE naissantes. Ce modèle repose sur une logique médiée : l'accompagnement n'agit pas directement sur la survie, mais à travers des mécanismes intermédiaires qui contribuent à réduire les vulnérabilités initiales de la TPE et à renforcer progressivement ses capacités. La figure 1 synthétise cette articulation entre les caractéristiques de l'accompagnement, les mécanismes intermédiaires et la trajectoire de survie.

Figure 1 : Modèle conceptuel des mécanismes reliant l'accompagnement entrepreneurial à la survie des TPE naissantes.



Source : Élaboration des auteurs à partir de la littérature mobilisée.

Le modèle présenté dans la figure 1 permet de mettre en évidence plusieurs relations conceptuelles.

Premièrement, un accompagnement plus intense, inscrit dans la durée et mobilisant une diversité de ressources est susceptible de renforcer les capacités internes de la TPE. L'effet de l'accompagnement dépend donc moins de sa simple présence que de la qualité et de la configuration des interactions et des ressources proposées.

Deuxièmement, les mécanismes intermédiaires constituent le cœur du processus d'influence. La structuration organisationnelle permet de réduire les risques associés à l'improvisation et à la faible formalisation. Le développement des compétences renforce la capacité de décision et d'adaptation du dirigeant. L'accès aux ressources et au capital social élargit les possibilités d'action de l'entreprise. Enfin, la légitimité facilite son insertion dans son environnement économique et institutionnel.

Troisièmement, ces mécanismes contribuent conjointement à réduire les vulnérabilités initiales de la TPE et à renforcer sa capacité à maintenir une activité effective. Leur influence ne doit toutefois pas être envisagée de manière isolée. Les compétences peuvent améliorer la capacité de l'entrepreneur à exploiter les ressources disponibles, tandis que l'accès à des réseaux peut simultanément renforcer le capital social et la légitimité. Le modèle repose donc sur une logique d'interdépendance entre les mécanismes.

Quatrièmement, l'influence de l'accompagnement ne peut être considérée comme automatique. Elle dépend de la capacité de l'entrepreneur à s'approprier les ressources, les apprentissages et les opportunités auxquels il accède. Un même dispositif peut ainsi produire des effets différents selon les besoins de l'entreprise, son stade de développement, ses caractéristiques propres et la manière dont les apports de l'accompagnement sont intégrés dans les pratiques entrepreneuriales.

Sur la base de cette architecture, les relations constitutives du modèle sont formulées sous forme de propositions conceptuelles articulées autour de trois niveaux complémentaires. Les propositions P1 à P5 portent sur l'influence des caractéristiques de l'accompagnement entrepreneurial et l'activation des quatre mécanismes intermédiaires développés dans les sections précédentes. La proposition P6 concerne la contribution de ces mécanismes à la survie des TPE naissantes, tandis que la proposition P7 précise le rôle modérateur des facteurs de contingence. Cette organisation permet de distinguer les relations centrales du modèle des conditions susceptibles d'en modifier les effets.

Proposition 1: L'intensité, la temporalité et la diversité des ressources mobilisées dans l'accompagnement entrepreneurial sont associées à l'activation des mécanismes intermédiaires susceptibles de renforcer les capacités organisationnelles, cognitives et relationnelles des TPE naissantes.

P1a: L'intensité de l'accompagnement entrepreneurial est positivement associée à l'activation des mécanismes intermédiaires, dans la mesure où la régularité des interactions et la continuité de suivi favorisent la mobilisation des apports du dispositif.

P1b: Une temporalité de l'accompagnement adaptée au stade de développement de la TPE est positivement associée à l'activation des mécanismes intermédiaires.

P1c: La diversité des ressources mobilisées dans l'accompagnement entrepreneurial est positivement associée à l'activation des mécanismes intermédiaires.

Proposition 2: L'accompagnement entrepreneurial est positivement associé à la structuration organisationnelle des TPE naissantes en favorisant la formalisation progressive des pratiques, la clarification des objectifs et l'amélioration des processus de décision.

Proposition 3: L'accompagnement entrepreneurial est positivement associé au développement des compétences entrepreneuriales du dirigeant et au renforcement de sa capacité d'adaptation dans un environnement incertain.

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 597-624.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

Proposition 4: L'accompagnement entrepreneurial est positivement associé à l'accès aux ressources externes et contribue au renforcement du capital social de l'entrepreneur.
Proposition 5: L'intégration dans un dispositif d'accompagnement reconnu est positivement associée au renforcement de la légitimité organisationnelle de la TPE auprès de ses parties prenantes.
Proposition 6: La structuration organisationnelle, le développement des compétences, l'accès aux ressources et au capital social ainsi que la légitimité organisationnelle sont positivement associés à la probabilité de maintien d'une activité économique effective des TPE naissantes au cours de leurs cinq premières années d'existence.

P6a: La structuration organisationnelle est positivement associée à la probabilité de survie des TPE naissantes.

P6b: Le développement des compétences entrepreneuriales du dirigeant est positivement associé à la probabilité de survie des TPE naissantes.

P6c: L'accès aux ressources externes et le renforcement du capital social sont positivement associés à la probabilité de survie des TPE naissantes.

P6d: Le renforcement de la légitimité organisationnelle est positivement associé à la probabilité de survie des TPE naissantes.

Proposition 7: L'effet de l'accompagnement sur l'activation des mécanismes intermédiaires dépend de l'adéquation entre les ressources proposées, les besoins spécifiques de la TPE et la capacité de l'entrepreneur à s'approprier les apports du dispositif et des caractéristiques de sa trajectoire entrepreneuriale.

P7a: L'adéquation entre les ressources proposées et les besoins spécifiques de la TPE renforce la relation positive entre la diversité des ressources mobilisées et l'activation des mécanismes intermédiaires.

P7b: La capacité de l'entrepreneur à s'approprier les apports du dispositif renforce la relation positive entre les caractéristiques de l'accompagnement et l'activation des mécanismes intermédiaires.

P7c: L'adéquation entre le moment de l'intervention et le stade de développement de la TPE renforce la relation entre la temporalité de l'accompagnement et l'activation des mécanismes intermédiaires.

P7d: L'expérience initiale du dirigeant modère la relation entre l'accompagnement entrepreneurial et le développement des compétences entrepreneuriales.

Ainsi, le modèle proposé ne considère pas l'accompagnement comme une garantie de réussite, mais comme un levier susceptible de sécuriser les trajectoires entrepreneuriales en réduisant certaines vulnérabilités caractéristiques des premières années d'existence. Sa contribution réside dans l'identification explicite des mécanismes intermédiaires qui permettent de relier les caractéristiques de l'accompagnement à la trajectoire de survie.

Ce cadre permet ainsi de déplacer l'analyse d'une logique centrée sur la question de savoir si l'accompagnement "fonctionne'' vers une approche visant à comprendre dans quelles conditions, par quels mécanismes et à travers quelles transformations il peut contribuer au maintien et à la stabilisation des TPE naissantes.

Afin de faciliter la mise à l'épreuve empirique du modèle conceptuel proposé, le tableau 1 présente une proposition d'opérationnalisation des construits retenus? Il précise, pour chacune des dimensions de l'accompagnement entrepreneurial, des mécanismes intermédiaires, de la survie des TPE naissantes et des facteurs de contingence, les définitions opérationnelles, les indicateurs observables, les modalités de mesure envisageables et les sources de donnes potentielles. Cette démarche vise à rendre les relations conceptuelles plus accessibles à l'investigation empirique, sans présupposer leur validation.

Tableau n°2 : Proposition d'opérationnalisation des construits du modèle conceptuel

Construits	Définition opérationnelle	Indicateurs proposés	Modalités de mesure envisageables	Sources données
Intensité de l'accompagnement	Fréquence et continuité des interactions d'accompagnement	Nombre de séances, fréquence des contacts, durée cumulée des échanges, régularité du suivi.	Comptage des séances, heures d'accompagnement, fréquence mensuelle.	Registre de suivi, dossier d'accompagnement, entretiens.
Temporalité de l'accompagnement	Moment et durée des interventions dans la trajectoire entrepreneuriale	Date de début, durée totale, stade d'intervention, répartition des interventions.	Durée en mois: catégories de stades, chronologie des interventions.	dossier d'accompagnement, calendriers, entretiens.
Diversité des ressources mobilisées	Variété des formes d'appui mises à disposition par le dispositif	Nombre de catégories de ressources proposées, ou mobilisées, diversité des services d'appui.	Inventaire des services, comptage des catégories de ressources.	Programmes d'accompagnements, documents des structures, entretiens.
Structuration organisationnelle	Développement de pratiques permettant d'organiser et de formaliser le fonctionnement de la TPE.	Formalisation des procédures, répartition des tâches, outils de gestion.	Entretiens, grille d'observation et analyse documentaire.	Entrepreneurs, Documents internes des TPE.
Développement des compétences entrepreneuriales	Acquisition et mobilisation de compétences nécessaires à la conduite de l'activité.	Gestion financière, commercialisation, planification, résolutions de problème, prise de décision.	Autoévaluation avant et après, évaluation pas l'accompagnateur, analyse de situations concrètes.	Entretiens, questionnaire, évaluations, observations
Accès aux ressources et capital social	Mobilisation effective de ressources externes et développement de relations utiles à l'activité.	Ressources obtenues, partenariats développés, accès à de nouveaux clients ou contacts professionnels.	Entretiens, recensement des ressources obtenues, nombre et des relations développées.	Entrepreneurs, partenaires, documents des TPE.
Renforcement de la légitimité organisationnelle	Reconnaissance et crédibilité de la TPE auprès des parties prenantes.	Références commerciales, reconnaissance institutionnelle, confiance des partenaires, recommandations.	Évaluation de la crédibilité perçue, nombre de références, appréciation des parties prenantes.	Entretiens avec clients et partenaires, contrats, attestations.
Survie des TPE naissantes	Maintien d'une activité économique effective au cours les cinq premières années suivant la création.	Continuité de l'activité économique, présence d'opérations économiques effectives.	Suivi longitudinal, vérification de l'activité à différentes périodes.	Entrepreneurs, documents comptables, déclarations fiscales, factures, données administratives.

Source: élaboration des auteurs à partir du cadre conceptuel proposé.

Les facteurs de contingence, relatifs notamment aux caractéristiques de la TPE, à ses besoins spécifiques, à la capacité d'appropriation de l'entrepreneur et à son environnement, sont également pris en compte dans la proposition d'opérationnalisation du modèle conceptuel présenté dans le tableau 2. Leur rôle dans la modulation des relations proposées devra être approfondi et examiné dans le cadre de futures recherches empiriques.

La mise à l'épreuve empirique du modèle proposé nécessite toutefois de considérer certaines limites d'inférence causale, notamment la causalité inverse, le biais de survie et l'hétérogénéité des dispositifs d'accompagnement. En effet, les TPE qui présentent initialement de meilleures perspectives de survie peuvent être davantage susceptibles de bénéficier d'un accompagnement, tandis que l'exclusion des entreprises ayant cessé leur activité risque de biaiser l'appréciation de ses effets. Les recherches futures devront ainsi intégrer ces différentes trajectoires, tenir compte des caractéristiques initiales des entreprises et distinguer les modalités d'accompagnement afin d'examiner plus rigoureusement les relations proposées (Colombo & Delmastro, 2002).

6. Discussion et contributions théoriques

Le modèle conceptuel proposé invite à reconsidérer la relation entre accompagnement entrepreneurial et survie des TPE naissantes. Si la littérature reconnaît largement l'intérêt des dispositifs d'accompagnement durant les premières phases de développement de l'entreprise,

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 597-624.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

leur influence ne peut être réduite à une relation directe entre le fait d'être accompagné et le maintien de l'activité. L'analyse développée dans cet article conduit plutôt à considérer l'accompagnement comme un processus susceptible de transformer progressivement les capacités de l'entrepreneur et de son organisation.

6.1. D'une logique d'effet direct à une lecture par les mécanismes

La première contribution du modèle réside dans l'adoption d'une lecture mécanistique de l'accompagnement entrepreneurial. Les travaux antérieurs ont notamment mis en évidence le rôle de l'accompagnement dans l'apprentissage entrepreneurial (St-Jean & Audet, 2012) et dans l'accès aux ressources susceptibles de soutenir la jeune entreprise (Chrisman & McMullan, 2004). D'autres travaux soulignent parallèlement l'importance de la construction de la légitimité dans la trajectoire des nouvelles entreprises (Zimmerman & Zeitz, 2002). Toutefois, ces différentes dimensions sont souvent appréhendées séparément, ce qui ne permet pas toujours de comprendre comment leur articulation peut participer à la continuité de l'entreprise. Le modèle proposé cherche précisément à rendre explicite cette chaîne d'influence. L'accompagnement n'est pas considéré comme une condition suffisante de la survie, mais comme un dispositif susceptible d'agir sur plusieurs capacités intermédiaires de la TPE. La structuration organisationnelle, le développement des compétences entrepreneuriales, l'accès aux ressources et au capital social ainsi que la légitimité constituent ainsi les mécanismes à travers lesquels les apports de l'accompagnement peuvent être transformés en capacités mobilisables par l'entreprise.
Cette perspective est particulièrement pertinente dans le cas des TPE naissantes. Leur vulnérabilité résulte simultanément de leur nouveauté, de leur petite taille, de ressources limitées, d'une organisation encore peu formalisée et d'une forte dépendance aux compétences du dirigeant. L'accompagnement peut alors être interprété comme un moyen de réduire progressivement certaines de ces vulnérabilités plutôt que comme un facteur produisant directement la survie

6.2. Une lecture intégrée de mécanismes complémentaires

La deuxième contribution réside dans l'intégration, au sein d'un même cadre conceptuel, de mécanismes généralement étudiés à partir de perspectives théoriques différentes.
La structuration organisationnelle renvoie à la capacité de la TPE à formaliser progressivement ses pratiques, à clarifier ses objectifs et à organiser ses ressources. Le développement des compétences entrepreneuriales concerne davantage les capacités cognitives et décisionnelles du dirigeant. L'accès aux ressources et au capital social met l'accent sur les relations que l'entrepreneur construit avec son environnement, tandis que la légitimité organisationnelle concerne la reconnaissance et la crédibilité progressivement acquises auprès des différentes parties prenantes.
L'intérêt du modèle réside moins dans chacun de ces mécanismes pris isolément que dans leur articulation. Une ressource obtenue grâce à l'accompagnement ne produit pas nécessairement les mêmes effets selon les compétences dont dispose l'entrepreneur pour l'exploiter. De même, le développement de compétences peut rester insuffisant lorsque l'entreprise ne dispose pas des ressources nécessaires à leur mise en œuvre. Le capital social peut faciliter l'accès à des nouvelles ressources tout en contribuant à la légitimation de la jeune entreprise auprès de son environnement.
Le modèle conduit ainsi à envisager les mécanismes d'impact dans une logique de complémentarité. La survie ne résulterait pas nécessairement du renforcement d'une capacité particulière, mais de la combinaison progressive de ressources, de compétences, de relations et de pratiques organisationnelles permettant à la TPE de mieux faire face aux difficultés rencontrées.

Cette articulation permet également de rapprocher plusieurs perspectives théoriques mobilisées dans la littérature entrepreneuriale. L'approche fondée sur les ressources et les capacités (Ressources-Bases View) souligne le rôle des ressources et des capacités de l'entreprise dans la construction de ses avantages concurrentiels (Barney, 1991). La théorie de l'apprentissage entrepreneurial permet d'appréhender le développement des connaissances et des capacités entrepreneuriales comme résultant notamment de l'expérience et de sa transformation en apprentissages (Politis, 2005). L'approche par le capital social met en évidence le rôle des relations et des réseaux dans l'accès, la création et l'échange de ressources et de connaissances (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Enfin les travaux sur la légitimité organisationnelle montrent que l'acquisition de légitimité constitue une ressource importante permettant aux nouvelles entreprises d'accéder à d'autres ressources et de soutenir leur développement (Zimmerman & Zeitz, 2002).

Dans cette perspective, la contribution du modèle ne réside pas dans l'identification de nouveaux mécanismes, mais dans leur articulation au sein d'un cadre explicatif de survie des TPE naissantes. Au regard de l'approche fondée sur les ressources (Barney, 1991), précise le rôle potentiel de l'accompagnement dans la transformation des ressources accessibles en capacités organisationnelles mobilisables. Dans la perspective de l'apprentissage entrepreneurial (Politis, 2005), il établit un lien conceptuel entre les connaissances acquises par l'entrepreneur, leur mobilisation dans les pratiques de l'entreprise et la continuité de son activité. Concernant le capital social (Nahapiet & Ghoshal, 1998), il souligne que les relations développées dans le cadre de l'accompagnement peuvent faciliter l'accès aux ressources,sans garantir leur exploitation effective. Enfin, dans le prolongement des travaux sur la légitimité organisationnelle (Zimmerman & Zeitz, 2002), il envisage la reconnaissance acquise auprès des parties prenantes comme un mécanisme susceptible de faciliter l'accès aux opportunités et de contribuer indirectement à la survie. L'apport intégrateur du modèle consiste ainsi à articuler ces quatres perspectives pour expliquer comment les effets potentiels de l'accompagnement dépendent de mécanismes complémentaires et de leurs conditions d'activation.

Cette articulation permet d'expliquer pourquoi des TPE bénéficiant de dispositifs d'accompagnement comparables peuvent présenter des trajectoires de survie différentes. Elle invite à examiner non seulement les ressources et les services proposés, mais aussi leur transformation effective en compétences, en capacités organisationnelles, en relation mobilisables et en légitimité, ainsi les conditions dans lesquelles ces mécanismes se renforcent mutuellement.

6.3. De la survie comme résultat à la survie comme trajectoire

La troisième contribution concerne la conceptualisation de la survie elle-même. Une partie importante de la littérature appréhende la survie à partir de la continuité ou de la cessation de l'activité, permettant notamment d'étudier les facteurs associés à la survie des jeunes entreprises (Brüderl et al., 1992, Littunen et al., 1998). Si cette approche est particulièrement utile dans les analyses quantitatives, elle rend plus difficilement compte des transformations qui caractérisent les premières années d'existence d'une TPE.

Le modèle proposé retient une définition de la survie fondée sur le maintien d'une activité économique effective au cours des cinq premières années d'existence de la TPE. Cette continuité peut s'inscrire dans une trajectoire marquée par des périodes de fragilisation, d'adaptation ou de consolidation, sans que la stabilisation organisationnelle constitue en elle-même un critère de survie.

Cette conception est particulièrement adaptée aux TPE naissantes, pour lesquelles la continuité de l'activité précède généralement les objectifs de croissance ou de rentabilité durable. Elle permet également de distinguer la survie de la seule existence juridique de l'entreprise et d'éviter d'assimiler systématiquement tout arrêt d'activité à un échec entrepreneurial.

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 597-624.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

L'accompagnement peut dès lors être analysé non seulement en fonction d'un résultat final, mais également en fonction de sa capacité à soutenir l'entreprise lors des différentes étapes critiques de sa trajectoire. Cette perspective renforce l'intérêt de la temporalité de l'accompagnement : les besoins d'une TPE au moment de la création ne sont pas nécessairement identiques à ceux qu'elle rencontre lorsqu'elle cherche à stabiliser ou à développer son activité.

6.4.Une conception contingente de l'efficacité de l'accompagnement

Les résultats empiriques consacrés à l'efficacité de l'accompagnement entrepreneurial invitent à nuancer l'hypothèse d'une relation systématiquement positive avec la survie des jeunes entreprises. Chrisman et McMullan (2004) mettent notamment en évidence une relation curvilinéaire entre le temps consacré à la préparation accompagnée et la survie, suggérant que l'intensification de l'appui ne produit pas nécessairement des bénéfices proportionnels. Dans une perspective complémentaire, Rotger et al. (2012) mettent en évidence des effets différenciés selon les indicateurs de performance et les conditions de sélection des bénéficiaires. Plus récemment, Clayton (2024) rapporte des associations variables selon les services proposés, certains résultats relatifs au mentorat ne permettant pas d'établir une relation avec la survie. Ces constats invitent à envisager les situations dans lesquelles les mécanismes attendus ne s'activent pas, notamment lorsque les ressources proposées ne correspondent pas aux besoins de la TPE, lorsque l'entrepreneur ne parvient pas à se les approprier ou lorsque l'intervention intervient à un stade peu adapté à son développement.

Dans cette perspective, le modèle proposé considère que l'influence d'un dispositif dépend également de son adéquation aux besoins de l'entreprise, du moment que les ressources sont mobilisées et la capacité de l'entrepreneur à se les approprier. Cette dimension introduit une logique de contingence dans l'analyse. Deux entrepreneurs bénéficiant d'un même dispositif peuvent suivre des trajectoires différentes parce qu'ils ne disposent pas des mêmes ressources initiales, ne rencontrent pas les mêmes difficultés ou ne mobilisent pas de la même manière les apports proposés.

L'intensité, la temporalité et la diversité de l'accompagnement doivent être interprétées en relation avec les besoins effectifs de la TPE. La diversité des ressources n'a, par exemple, d'intérêt que si celles-ci répondent aux vulnérabilités rencontrées et peuvent être intégrées dans les pratiques de l'entreprise. De même, un accompagnement intensif ne produit pas nécessairement davantage d'effets lorsqu'il intervient à un moment où il ne correspond pas aux besoins prioritaires de l'entrepreneur.

Cette perspective conduit finalement à considérer l'accompagnement entrepreneurial moins comme une offre standardisée de services que comme un processus évolutif dont l'efficacité potentielle dépend de l'articulation entre les caractéristiques du dispositif, les mécanismes effectivement activés et la trajectoire particulière de la TPE.

Sur le plan managérial, cette lecture invite les responsables des structures d'accompagnement à privilégier un diagnostic régulier des besoins des TPE plutôt qu'une offre uniforme de services. Elle suggère également d'adapter le contenu et le rythme des interventions au stade de développement de chaque entreprise, en articulant formation, conseil, accès aux ressources et mise en réseau. Le suivi des bénéficiaires gagnerait ainsi à porter non seulement sur les prestations délivrées, mais aussi sur les compétences acquises, les pratiques organisationnelles mises en place et les ressources effectivement mobilisées. Ces orientations constituent des implications potentielles du modèle, dont la pertinence devra être examinée empiriquement.

Dans les économies émergentes, la relation entre accompagnement entrepreneurial et survie des TPE s'inscrit dans des environnements où les contraintes d'accès au financement, les fragilités institutionnelles et l'informalité peuvent influencer les trajectoires entrepreneuriales. Au Maroc, l'OCDE (2024) souligne notamment les difficultés de financement et les obstacles

structurels rencontrés par les petites entreprises, tandis que le Conseil économique, social et environnemental (CESE, 2025) met en évidence les insuffisances de l'accompagnement non financier et les contraintes qui limitent leur développement. Par ailleurs, l'enquête nationale de Haut-Commissariat au Plan (HCP,2025) confirme l'importance du secteur informel et la diversité de ses formes d'organisation. Ces caractéristiques invitent à considérer que l'activation des mécanismes proposés, notamment la structuration organisationnelle, l'accès aux ressources et le renforcement de la légitimité, pourrait varier selon le degré de formalisation de l'activité et les conditions institutionnelles dans lequel évolue la TPE. Dès lors, si le modèle présente un e pertinente particulière pour le contexte marocain, sa mobilisation dans d'autres économies émergentes suppose de tenir compte des spécificités institutionnelles et entrepreneuriales de chaque environnement. Sa transférabilité reste ainsi à examiner empiriquement.

En définitive, la contribution du modèle proposé réside dans l'articulation de trois niveaux complémentaires : les caractéristiques de l'accompagnement, les mécanismes intermédiaires qu'il est susceptible d'activer et la trajectoire de survie de la TPE dont les relations sont susceptibles d'être modulées par des facteurs de contingence liés aux caractéristiques de l'entreprise, à ses besoins, à la capacité d'appropriation de l'entrepreneur et à son environnement. Cette architecture permet de dépasser une lecture centrée sur la seule présence de l'accompagnement pour analyser les processus par lesquels celui-ci peut contribuer à la réduction des vulnérabilités initiales et à la stabilisation progressive de l'entreprise. Elle constitue également un cadre susceptible d'être confronté empiriquement aux trajectoires de TPE naissantes afin d'identifier les mécanismes effectivement mobilisés, leur interaction et les conditions dans lesquelles ils contribuent, ou non, au maintien de l'activité.

7. Conclusion

Cet article avait pour objectif de mieux comprendre les mécanismes par lesquels l'accompagnement entrepreneurial est susceptible de contribuer à la survie des TPE naissantes. À partir d'une analyse de la littérature consacrée à l'accompagnement, aux vulnérabilités des jeunes entreprises et aux trajectoires de survie, il a été proposé de dépasser une lecture directe et uniforme de la relation entre accompagnement et maintien de l'activité.

Le modèle conceptuel développé repose sur une logique médiée articulant trois niveaux complémentaires. Le premier concerne les caractéristiques de l'accompagnement, appréhendées à travers son intensité, sa temporalité et la diversité des ressources mobilisées. Le deuxième regroupe les mécanismes intermédiaires susceptibles de transformer les capacités de l'entreprise et de son dirigeant : la structuration organisationnelle, le développement des compétences entrepreneuriales, l'accès aux ressources et au capital social ainsi que le renforcement de la légitimité organisationnelle. Le troisième correspond à la trajectoire de survie qui est définie par le maintien de l'activité économique effective au cours des cinq premières années suivant sa création.

La contribution principale de ce cadre réside ainsi dans une lecture mécanistique de l'accompagnement entrepreneurial. Plutôt que de considérer l'accompagnement comme un facteur produisant automatiquement la survie, le modèle proposé met l'accent sur les transformations organisationnelles, cognitives et relationnelles à travers lesquelles ses effets peuvent se manifester. Il conduit également à considérer la survie non comme une simple issue binaire, mais comme un processus progressif de consolidation au cours des premières années d'existence de l'entreprise.

Cette conceptualisation permet par ailleurs de souligner le caractère contingent de l'accompagnement. Son influence dépend notamment de l'adéquation entre les ressources proposées et les besoins de la TPE, du moment que l'appui intervient ainsi que de la capacité de l'entrepreneur à s'approprier les apprentissages, les ressources et les opportunités auxquels

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 597-624.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

il accède. L'accompagnement doit ainsi être envisagé comme un levier potentiel de sécurisation des trajectoires entrepreneuriales plutôt que comme une garantie de survie.

Enfin, bien que le modèle ait été abordé en tenant compte des spécificités du contexte marocain, sa portée explicative dans d'autres environnements institutionnels et entrepreneuriaux reste à examiner. Sa transférabilité ne peut donc être présumée et nécessite des investigations empiriques comparatives permettant d'apprécier l'influence des particularités contextuelles sur l'activation des mécanismes proposés.

Cette recherche présente plusieurs limites.Tout d'abord, le modèle proposé repose sur une synthèse conceptuelle de la littérature, sans démarche de revue systématique, ce qui ne permet pas de garantir l'exhaustivité des travaux mobilisés. Ensuite, le choix des quatre perspectives théoriques, bien que pertinentes pour analyser les mécanismes étudiés, ne couvre pas l'ensemble des approches susceptibles d'éclairer la relation entre accompagnement entrepreneurial et survie des TPE naissantes. La place accordée aux travaux francophones peut également influencer les orientations de cette conceptualisation. Enfin, les relations proposées n'ayant pas été testées empiriquement, leur interprétation doit tenir compte des risques d'endogénéité, notamment des effets de sélection des entreprises accompagnées et de causalité inverse. Ces limites invitent à considérer le modèle comme un cadre explicatif à confronter aux trajectoires effectives des TPE, plutôt que comme une démonstration causale de l'efficacité de l'accompagnement.

Sur le plan pratique, le modèle invite les structures d'accompagnement à adapter leurs interventions aux besoins évolutifs des TPE naissantes et à privilégier un suivi des transformations effectivement réalisées par les entrepreneurs plutôt qu'une évaluation limitée au nombre de prestations fournies. Sur le plan institutionnel, les enseignements du modèle proposé invitent les acteurs publics à renforcer la coordination entre les dispositifs d'accompagnement, de financement et de mise en réseau, tout intégrant la continuité de l'activité parmi les indicateurs d'évaluation des programmes. Ces orientations constituent des pistes d'amélioration à examiner empiriquement et non des effets déjà démontrés par le modèle.

De futures recherches pourraient mettre à l'épreuve les propositions du modèle à partir d'études longitudinales comparant les trajectoires de TPE naissantes accompagnées et non accompagnées. Une première démarche qualitative, fondée sur des études de cas approfondies, permettrait d'identifier les mécanismes effectivement activés, leurs interactions et les conditions dans lesquelles ils contribuent au maintien de l'activité. Des recherches quantitatives pourraient ensuite examiner les relations de médiation et de modération proposées, notamment à travers des modèles d'équations structurelles. Enfin, une analyse de survie, mobilisant par exemple le modèle de COx, permettrait d'étudier l'association entre les caractéristiques de l'accompagnement et le risque de cessation d'activité au cours des cinq premières années. Ces approches complémentaires contribuent à apprécier la portée explicative du modèle tout en tenant compte de l'hétérogénéité des trajectoires entrepreneuriales.

Ces investigations gagneraient à suivre les entreprises dès leur création, en intégrant aussi bien les trajectoires de maintien que de cessation d'activité, afin de limiter les biais liés à la sélection des seules entreprises survivantes.

Références :

(1). Aldrich, H., & Auster, E. R. (1986). Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implictions. Reasearch in Organizational Behavior, 8, 165-198.

(2). Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. Administrative Science Quarterly, 50 (3), 329-366. https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329

(3). Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

(4). Baron, R. A., & Markman, G. D. (2003). Beyond social capital: The role of entrepreneurs' social competence in their financial success. Journal of business venturing, 18(1), 41-60.

(5). Bergek, A., & Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation, 28*(1–2), 20–28. *https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.07.008*

(6). Brüderl, J., Preisendörfer, P., & Ziegler, R. (1992). Survival chances of newly founded business organizations. *American Sociological Review, 57*(2), 227–242. https://doi.org/10.2307/2096207

(7). Brüderl, J., & Preisendörfer, P. (1998). Network support and the success of newly founded businesses. *Small Business Economics, 10*, 213–225. https://doi.org/10.1023/A:1007997102930

(8). Bruneel, J., Ratinho., Clarysse, B., & Groen, A. (2012). The evolution of business incubators:

(9). Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. Technovation, 32(2), 110-121. *https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.11.003*

(10). Colombo, M. G., & Delmastro, M.(2002). How effective are technology incubators? Evidence from Italy. Research Policy, 31 (7), 1103-1122. https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00178-0

(11). Conseil économique, social et environnemental. (2025). Les défis des micro, très petites et petites entreprises au Maroc: La croissance, la modernisation et le développement.

(12). https://www.cese.ma/media/2025/11/Rapport-MICRO-PE-TPE-VF-25.pdf

(13). Chrisman, J. J., & McMullan, W. E. (2004). Outsider assistance as a knowledge resource for new venture survival. *Journal of Small Business Management, 42*(3), 229–244. https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00109.x

(14). Chrisman, J. J., McMullan, E., & Hall, J. (2005). The influence of guided preparation on the long-term performance of new ventures. Journal of Business Venturing, 20(6), 769-791. *https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.10.001*

(15). Clayton, P. (2024). Mentored without incubation: Start-up survival, funding, and the role of entrepreneurial support organization services. *Research Policy, 53*(4), 104975. *https://doi.org/10.1016/j.respol.2024.104975*

(16). Cuzin, R., & Fayolle, A. (2004). Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise. La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, 39 (210), 77-88.

(17). Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing, 18*(3), 301–331.

(18). Drnevich, P. L., & West, J. (2023). Performance implications of technological uncertainty, age and size for small businesses. Journal of Small Business Management, 61(4), 1806-1841/ https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1867733

(19). Eurostat.(2025). European Business statistics methodological manual for business demography statistics: 2025. edition. Publications Office of the European Union.

(20). Global Entrepreneurship Monitor (GEM).(2025). GEM 2024-2025 global report: Entrepreneurship reality check. Global Entrepreneurship Research Association

(21). Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2004). A systematic review of business incubation research. *The Journal of Technology Transfer, 29*, 55–82.

(22). Hallen, B. L., Cohen, S.L., & Bingham, C.B. (2020). Do accelerators work? if so, how? Organisation Science, 31(2), 387-414. *https://doi.org/10.1287/orsc.2019.1304*

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 597-624.
© Authors: CC BY-NC-ND

(23). Hannan, M. T. & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. American Sociological Review, 49 (2), 149-164. https://doi.org/10.2307/2095567
(24). Haut-Commissariat au Plan. (2019). Enquête nationale auprès des entreprises 2019.
(25). Haut-commissariat au Plan. (2025). Rapport des résultats de l'enquête nationale sur le secteur informel 2023-2024.
(26). Heckman, J. J., Ichimura, H., & Todd, P. E. (1997). Matching as an econometric evaluation estimator: Evidence from evaluating a job training programme. The Review of Economic Studies, 64(4), 605-654. *https://doi.org/10.2307/2971733*
(27). Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of Business Venturing, 18*(2), 165–187.
(28). Lévy-Tadjine, T. (2007). L'entrepreneuriat des immigrés nécessite-t-il un accompagnement spécifique? Interactions et accommodations du processus d'accompagnement au sein d'une boutique de Gestion. La Revue des Sciences de Gestion, (226-227),39-52. *https://doi.org/10.3917/rsg.226.0039*
(29). Littunen, H., Storhammar, E., & Nenonen, T. (1998). The survival of firms over the critical first 3 years and the local environment. *Entrepreneurship & Regional Development, 10*(3), 189–202.
(30). Maroc PME (s.d). MOWAKABA TPME. présentation du programme
(31). Marchesnay M. (2002). Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique Ressources- Compétences: Essai de praxéologie. Éditions de l'ADREG.
(32). Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, *23*(2), 242–266.
(33). Observatoire Marocain de la TPME.(2025). Rapport annuel, édition 2025.
(34). Organisation de coopération et de développement économiques.(2024).Études économiques de l'OCDE: Maroc 2024. Edition OCDE.
(35). Paul, M. (2002). L'accompagnement : une nébuleuse. Éducation permanente, 153(4), 43-56.
(36). Paul, M. (2009). L'accompagnement dans le champ professionnel. Savoirs, 20(2), 11-63. *https://doi.org/10.3917/savo.020.0011*
(37). Politis, D. (2005). The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *29*(4), 399–424.
(38). Richomme-Huet, K. & d'Andria, A. (2013). L'accompagnement entrepreneurial par et pour les mampreneurs. Management international / International Management / Gestiòn Internacional, 17 (3), 100–111.
(39). Rotger, G.P., Gørtz, M., & Storey, D.J. (2012). Assessing the effectiveness of guided preparation for new venture creation and performance: Theory and practice. Journal of Business Venturing, 27(4), 506-521.*https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.01.003*
(40). Sammut, S. (1998). Jeune entreprise: la phase de démarrage. Revue française de gestion, 121, 25-36.
(41). Sammut, S. (2003, mars). L'accompagnement de la petite entreprise naissante: une approche par les ressources [communication]. 3ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Bordeaux, France
(42). Sohail, K., Belitski, M., & Castro Christiansen, L. (2023). Developing business incubation process frameworks: A systematic literature review. Journal of Business Research. htpps://doi.org/10.1016/j.jburses.2023.113902
(43). Stinchcombe, A. L. (1965). Social structure and organizations. In J. G. March (Ed.), *Handbook of organizations* (pp. 142–193). Rand McNally.
(44). St-Jean, É., et Audet, J. (2012). The role of mentoring in the learning development of the novice entrepreneur. International Entrepreneurship and Management Journal, 8(1), 119-140. *https://doi.org/10.org/10.1007/s11365-009-0130-7*

(45). St-Jean, É.,(2012). Mentoring as professional development for novice entrepreneurs: Maximizing the learning. International Journal of Training and development, 16(3), 200-216. *htpps://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2012.00404.x*

(46). Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2010). The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism. Journal of Business Venturing, 25 (6), 541-555.

(47). Van Balen, T., de Regt, A., & de Jong, J.P. J. (2026). Survival after takeover entry: Effects of entrepreneurs' domain experience and knowledge acquisition behaviour. International Small Business Journal. https://doi.org/10.1177/02662426261470403

(48). Wang, W., & Guedes, M. J. (2025). Firm failure prediction for small and medium- sized enterprises and new ventures. Review of Managerial Science, 19, 1949-1982. https://doi.org/10.1007/S11846-024-00742-4

(49). Zimmerman, M. A., & Zeitz, G. J. (2002). Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Management Review*, *27*(3), 414–431.