Revue Internationale des Sciences de Gestion
ISSN: 2665-7473
Volume 4 : Numéro 3

ETUDE EXPLORATOIRE DES FACTEURS CLES DE SUCCES DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL EN COTE D'IVOIRE

EXPLORATORY STUDY OF THE KEY FACTORS OF SUCCESSFUL ENTREPRENEURIAL SUPPORT IN COTE D'IVOIRE

SORO Sientionhon Amadou
Docteur en sciences de Gestion
Université Félix Houphouët-Boigny de Cocody
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Côte d'Ivoire
sientionhon@yahoo.fr

Date de soumission : 25/05/2021

Daté d'acceptation : 22/07/2021

Pour citer cet article :

SORO S. A. (2021) « Etude exploratoire des facteurs clés de succès de l'accompagnement entrepreneurial en Côte d'Ivoire », Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 4 : Numéro 3»pp : 1008-1036.

RESUME

Les études approfondies sur l'accompagnement entrepreneurial dans la littérature en général et en Côte d'Ivoire en particulier sont peu nombreuses. La présente étude essaie d'identifier les facteurs qui déterminent le succès de l'intervention des structures d'accompagnement des porteurs et leurs projets. Pour mener la présente étude, nous avons adopté une démarche qualitative. Des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de seize (16) entrepreneurs bénéficiaires, cinq (05) accompagnants et cinq (05) responsables de programme. Après l'analyse des données, il ressort qu'en Côte d'Ivoire plusieurs facteurs sont à l'origine du succès d'un processus d'accompagnement. Nous avons entre autres les caractéristiques des acteurs directs, l'environnement, les conditions de l'accompagnement, le type de projet et surtout la relation accompagnant/accompagné. Par ailleurs, l'étude montre que la question de l'accompagnement personnalisé demeure. Les dispositifs d'accompagnement doivent tenir compte de la singularité des porteurs.

Mots clés : Entrepreneuriat ; accompagnement ; qualitative ; facteurs ; succès

ABSTRACT

Deepened researches on entrepreneurial accompaniment in literature in general and in Ivory Coast in particular are few. The present survey attempts to identify the factor that determine the success of the intervention of structures accompanying not only those who hold project but also their project. For the proper management of our investigation, we adopted a qualitative approach. Semi-directive interviews have been conducted with 16 (sixteen) beneficiary entrepreneurs, 05 (five) program supervisors. Having analyzed the data, it appears that in Ivory Cost several factors are on the origin of the success of accompaniment process. We have among others: the characteristics of direct actors, the environment, the accompaniment condition, the type of project and more importantly the relationship of accompanying/accompanied. Furthermore, the research showed that the issue of personalized accompaniment remains. The accompaniment appliance must take into account the singularity of project holders.

Key Words: Entrepreneurship ; accompaniment ; qualitative ; factors ; success

Introduction

La création d'entreprise à travers l'investissement dans les capacités d'initiative économique des individus est au cœur des stratégies de développement économique et social des Etats. Verstraete et Saporta (2006) situent cette importance au milieu des années 1970, fin des trente glorieuses et début d'un désenchantement progressif vis-à-vis des perspectives indéfinies de croissance entrevues jusqu'alors. Ainsi, tous les regards se croisent sur les petites et moyennes entreprises (PME), les considérant comme les plus à même de créer de la richesse grâce à leur flexibilité. Au plan national, le gouvernement ivoirien, à l'instar d'autres pays africains, a inscrit la création et la pérennité des entreprises dans ses priorités. L'engouement pour la création d'entreprise répond à la volonté des autorités ivoiriennes de lutter contre le chômage et de stimuler la croissance économique. De ce fait, il faut tout mettre en œuvre non seulement pour augmenter le nombre de création mais aussi pour que le processus entrepreneurial ne s'arrête pas au bout de quelques années (Fayolle, 2004 ; Hernandèz, 2001, Sammut, 2001 ; 2003).

Les études ont montré que l'accompagnement entrepreneurial constitue l'une des clés de voute du succès de certains projets (Bruyat, 1993 ; Patural ; 2000 ; Sammut, 2001 ; 2003 ; Audet et al., 2004 ; 2006 ; Julien, 2005 ; Berger-Douce, 2005 ; Valeau, 2006, Ouattara, 2007 ; Cuillère, 2010 ; Jacquement et Lesage, 2014 ; Meddeb et Lakhal, 2014). Ce qui d'ailleurs a motivé la mise en place d'un programme d'aide et d'accompagnement en vue d'encourager et de faciliter la création d'entreprises. Cependant, la question de facteurs déterminants du succès du phénomène d'accompagnement des porteurs et leurs projets reste problématique (Audet et al., 2004 ; 2006). L'objectif de notre travail est d'identifier les facteurs déterminants le succès de l'accompagnement des porteurs et leurs projets. A cet effet, nous allons tenter d'apporter une réponse à la question suivante : **Quels sont les facteurs qui déterminent le succès de l'intervention des structures d'accompagnement auprès des porteurs et leurs projets ?**

Le présent article s'articule autour de quatre centres d'intérêt. Le premier s'intéresse au concept d'accompagnement entrepreneurial, le second traite des recherches antérieures sur les facteurs de succès, le troisième est consacré à la méthodologie et enfin, le quatrième présente les résultats de l'étude.

1- Accompagnement entrepreneurial

Dans le champ dans l'entrepreneuriat, il est reconnu qu'une entreprise au démarrage a peu de poids et d'expérience.

En plus, les convictions et la personnalité du dirigeant bien que fondamentales sont insuffisantes (Sammut, 2000) pour faire de lui un « bon » créateur[1] (Vallat, 2006).

Pour pallier ces insuffisances, le processus d'accompagnement doit être conçu comme un garant de la pérennité de l'entreprise et favoriser l'adéquation entre la personne et son projet, faciliter l'acquisition du capital social idoine et la mise en réseau du créateur et ses potentiels partenaires et combler des insuffisances stratégiques au sein d'un environnement de plus en plus contraignant et concurrentiel. Le processus d'accompagnement doit offrir au créateur un guide de réflexion pour l'action et l'aider à clarifier sa vision entrepreneuriale afin qu'il réalise un projet viable et durable (Johannison, 1991 ; Verstraete, 1997; Dokou et al., 2004 ; Valeau, 2006 ; 2007 ; Vallet, 2006 ; Messenghem et Sammut, 2007 ; Bares et Persson, 2009) Nakara et Fayolle, 2010).

Harouna (2020), dans une étude sur les facteurs déterminants dans le processus de déclenchement de l'intention entrepreneuriale chez les étudiants l'Université de Dosso au Niger, plaidait pour la mise en place des mesures d'accompagnement des porteurs d'idée d'entreprendre. Pour lui, ces mesures leurs permettront de concrétiser non seulement leurs idées mais aussi de booster l'entrepreneuriat.

Nous employons, le concept d'accompagnement entrepreneurial pour désigner ***« l'ensemble des pratiques conduisant à la double réalisation notamment concrétisation d'un projet fiable et viable et la réalisation de soi du créateur au sein d'un environnement de plus en plus contraignant ».***

Plusieurs pratiques d'accompagnement entrepreneurial ont vu le jour suite à la naissance des multiples structures dédiées à ce phénomène. Comme le souligne Borge, Simard et Filion (2006), autant il existe plusieurs structures d'accompagnement autant il n'est pas étonnant qu'il existe plusieurs types de services d'appui (pratiques) tels que le soutien financier, les services de conseils, les formations en création d'entreprises, l'aide à la rédaction du plan d'affaires ou le service de mentor (accompagnant), le coaching, etc. Ces pratiques ont la même finalité : réduire le taux d'échec entrepreneurial et favoriser la naissance et la croissance des nouvelles entreprises.

[1] Le "bon créateur", c'est celui qui dispose d'une large autonomie et de capitaux. L'autonomie se réfère à l'adéquation entre le porteur et son projet et les capitaux sont d'ordre social et financier.

2- La littérature sur les facteurs de succès de l'accompagnement entrepreneurial

La question du succès reste problématique dans la littérature. Les auteurs ne semblent pas s'accorder sur des critères uniformes d'évaluation.

Nous recensons à travers les études, les solutions efficaces, la pérennité post-structure, la satisfaction des parties prenantes, la création effective, le transfert de connaissance et l'ampleur du changement (Paturel, 2000 ; Dokou, 2001 ; Sammut, 2003 ; Leger-Jarniou, 2005 ; Messeghem et sammut, 2007 ; Grosseti et Barthe, 2010 ; Audet et Courteret, 2012 ; Bakkali et al., 2013 ; Meddeb et Lakhal, 2014). L'étude de Mione (2006) montre que la dimension affective est un indicateur clé d'appréciation de l'intervention des structures d'accompagnement. La position des auteurs sur cette question dépend, en effet, des objectifs poursuivis. En reprenant le travail de Paturel (2000) auquel nous ajoutons celui de Mione (2006), nous postulons qu'un processus d'accompagnement a réussi lorsqu'il a été « efficace », « efficient », « affectif » et « effectif ».

La première caractéristique se réfère à l'atteinte des objectifs préalablement fixés. En effet, tout processus d'accompagnement doit répondre à la double problématique de création effective et de pérennisation d'un grand nombre d'entreprises (Paturel, 2000). Ainsi on dira qu'une structure est **efficace** lorsqu'elle permet la création d'un nombre important d'entreprises pérennes.

Ensuite un processus **efficient** est celui qui offre de meilleures conditions d'accompagnement. Il se traduit par l'accès facile, rapide et à moindre coût des entrepreneurs aux ressources dont ils ont besoin (Vaesken et al., 2007 ; Chabaud et al., 2006).

La notion d'**affectivité** constitue un indicateur clé du succès du processus d'accompagnement. Selon Valéau (2006), au-delà de l'aspect technique dans le processus d'accompagnement, l'accompagnateur doit composer avec les contingences de l'entrepreneur. Dans ce cas, il doit lui apporter un soutien psychologique de sorte à atténuer le doute[2] qui peut l'emporter et mettre en difficulté la relation. Ainsi, la dimension affective traduit par son caractère amical, constitue un indicateur de mesure du succès du processus d'accompagnement (Khiari et al. 2011).

Enfin, l'**effectivité** se réfère à la satisfaction des parties prenantes.

[2] Au cours des périodes de doute les entrepreneurs sont surmenés, découragés parfois déprimés, perdent le recule et perçoivent les difficultés de l'entreprise de façon exacerbée. Il revient à l'accompagnateur de les soutenir, le temps qu'ils retrouvent leur motivation et leur persévérance entrepreneuriale (Valéau, 2006 p.31)

Elle implique la pertinence des moyens mobilisés par chacune des parties prenantes au cours des différentes phases du processus d'accompagnement (Meddeb et Lakkal, 2014 ; Audet et Courteret, 2004 ; 2006 ; Sammut, 2003).

2-1- Les facteurs déterminants de succès de l'accompagnement entrepreneurial

L'accompagnement entrepreneurial est perçu comme un outil efficace au service non seulement des porteurs de projet mais aussi des entreprises déjà créées. La plupart des études réalisées sur le processus entrepreneurial retiennent l'influence de l'expérience, l'apprentissage et la compétence sur celui-ci. Plusieurs facteurs dans la littérature intervenant dans la relation d'accompagnement permettent de rendre compte de sa complexité. Audet et al. (2004) avancent quatre facteurs à prendre en compte pour la réussite d'un accompagnement. Ce sont notamment la structure d'accompagnement, les caractéristiques de l'accompagnant, celles de l'accompagné et la relation accompagnant/accompagné. Ces mêmes facteurs ont fait l'objet d'investigation en contexte tunisien par Meddeb et Lakhal en 2014. Ces études permettent certes d'explorer les variables susceptibles d'influencer le processus d'accompagnement mais elles restent limitées du fait tant de la faible taille de l'échantillon que de l'ignorance du volet environnemental du processus d'accompagnement. Ce qui revient à considérer cette relation comme statique. Pourtant lorsque l'on jette un regard sur la modélisation de la relation d'accompagnement faite par Levy-Tadjine (2004), on constate qu'elle est assez complexe. Notre étude s'appuie sur les variables citées issues de la littérature existante d'une part et explore le terrain afin d'identifier d'autres variables contextuelles d'autre part.

2-2-1- La structure d'accompagnement

La qualification des intervenants, la rapidité des réponses aux créateurs, la connaissance et l'exhaustivité des mesures financières, fiscales, juridiques disponibles et la faculté à savoir diriger le porteur de projet vers les ressources informationnelles doivent être privilégiées dans toute politique d'accompagnement (Sammut et al., 2003). Dans cette perspective, la sélection des intervenants doit respecter certaines qualités pour répondre aux besoins toujours exigeant des entrepreneurs et des parties prenantes. D'où l'influence présumée de la structure d'accompagnement dans le processus d'accompagnement en termes de sélection de l'accompagnant, d'outil et de méthodologies. Ainsi la structure d'accompagnement est indexée à ce processus comme responsable de la sélection du bon accompagnant en fonction des besoins de l'entrepreneur et la mobilisation des outils d'accompagnement (Sammut et al, 2003 ; Sammut, 2003 ; Audet et al, 2004 ; Audet et al., 2012 ; Nakara et Fayolle, 2012 ; Bakkali, 2013 ; Messenghm et al., 2013 ; Meddeb et Lakhal, 2014). A cet effet, il revient à la structure de bien

s'imprégner des besoins de l'entrepreneur afin de sélectionner l'accompagnateur qui conviendrait. Le responsable de la structure de par sa position devient ainsi un acteur clé du processus.

2-2-2- Les caractéristiques de l'accompagnant

L'accès à l'information est le premier maillon d'une chaine longue et parfois cassante dans la mesure où l'information permet au créateur de construire et développer son projet sur des fondements fiables.

Cependant cette quête de l'information de qualité peut se raccourcir avec l'intervention d'expériences étrangères. La mission de l'accompagnant consiste donc à initier un processus d'interaction pour impulser un processus d'évolution chez le créateur et l'organisation qu'il dirige Sammut et al. (2003). Selon Bayad et al. (2010), le dirigeant se fait alors sa propre idée de la nature du problème au départ. Ce faisant, la réussite de l'intervention du conseil sera fortement dépendante de la capacité de l'intervenant à identifier les motivations du dirigeant et à moduler une proposition conforme aux attentes de celui-ci.

Ainsi certaines caractéristiques telles que défendues par la littérature sont susceptibles d'impacter le succès d'un accompagnement entrepreneurial.

Audet et al. (2004, 2006) ont révélé, à partir de deux études de nature qualitative, l'influence significative des caractéristiques de l'accompagnant sur l'accompagnement entrepreneurial. En effet, leurs études considèrent que la capacité d'écoute, une bonne dose d'empathie, la familiarisation avec le terrain de l'intervention et l'habilité sont des éléments essentiels à prendre en compte chez l'accompagnant pour le succès d'un accompagnement entrepreneurial. En fait, les cas étudiés ont montré que le dirigeant commence à se distancier dès qu'il a l'impression que son accompagnant ne le comprend plus.

Selon Bakkali et al. (2013), la capacité de l'accompagnant à susciter chez le créateur de l'émotion, une envie de rentrer dans le processus d'apprentissage, détermine le degré d'engagement de celui-ci. Lorsque cette envie est partagée, les deux parties participent activement à l'échange. La qualité de l'écoute, l'attention et la confiance réciproque en sont les déterminants. Nakara et Fayolle (2012) ont exploré la question de l'adéquation entre les pratiques d'accompagnement et les besoins des entrepreneurs, appliqués aux cas des entrepreneurs par nécessité. Leur étude invite les accompagnateurs à prendre en compte les dimensions psychologique et humaine. Dans le processus d'accompagnement, la dimension technique à elle seule ne semble pas être pertinente. L'accompagnement ne doit pas être restreint à l'unique transfert de compétences techniques.

De ce fait, les accompagnateurs doivent adapter leurs conseils au profil des entrepreneurs (p.241) comme le souligne Lejeune et Derriennic (1996) ; Audet et al. (2004) ; Bares et Person (2009 ; Metrano-Meda (2013) ; Meddeb et Lakhal (2014).

2-2-3- Les caractéristiques de l'accompagné

Il semble que certaines caractéristiques ont une influence significative sur le succès d'un accompagnement entrepreneurial. Les caractéristiques du porteur de projet, sa prédisposition au changement, son degré de conscience de ses propres lacunes, la conditionnent le succès de l'accompagnement. Les études ont montré un entrepreneur réceptif, ouvert au changement, engagé dans la relation d'accompagnement et respecte celle-ci, permet à un accompagnement entrepreneurial de « porter fruit » (Lejeune et Derriennic (1996) ; Audet et al., 2004 ; 2006 ; 2012 ; Messeghem et al, 2013, Meddeb et Lakhal (2014)).

2-2-4- La relation accompagnant/accompagné

La relation d'accompagnement est perçue comme profitable aux deux parties mises en relation. Elle doit permettre à l'entrepreneur de disposer de ressources et connaissances. L'accompagnateur et sa structure, quant à eux, sont satisfaits de contribuer au développement et à la pérennité d'une entreprise créatrice de richesses. Cependant, cette relation serait complexe lorsqu'on s'en tient aux différents résultats issus des études empiriques. L'accompagnant est perçu parfois par le créateur comme un intervenant apportant un remède tout fait.

Pourtant, l'accompagnement a pour objectif de rendre le créateur autonome et non substituer l'accompagnant au créateur (Leger-Jarniou, 2005). Selon Sammut et al (2003), l'entrepreneur n'est souvent prêt qu'à entendre sa propre perspective d'évolution réappropriée au cours du processus d'accompagnement. Cette situation se traduit parfois en crise à plus ou moins long terme. Les ordres de jugement de l'accompagnateur peuvent entrer en conflit avec le positionnement de l'entrepreneur (Levy-Tadjne, 2009). Il doit exister une sorte de communication orale entre les deux acteurs susceptible de faire naître chez l'entrepreneur une nouvelle représentation de son problème, tout en lui fournissant un compagnon de route et un évaluateur (Audet et Courteret, 2012).

Pour Fillol (2006, p.7), l'écoute et le dialogue assurent, de façon conjointe, une meilleure transmission des connaissances.

Ainsi une sorte d'échange interindividuelle entre les parties devient favorable au développement de l'apprentissage. Les deux parties doivent favoriser, voire développer le

dialogue gage de succès de l'apprentissage à boucle double (apprentissage par le partage de connaissance).

Selon les chercheurs, le succès d'un accompagnement entrepreneurial nécessite l'existence préalable d'une de contrat moral régissant les rapports des deux parties.

Ce contrat, tout de même flexible, doit permettre aux deux parties de gérer et de structurer leur relation (Audet et al., 2004 ; 2006 ; 2012 ; Meddeb et Lakhal, 2014).

2-2-5- Les conditions de l'accompagnement

Les conditions de l'accompagnement constituent une variable très importante dans le processus d'accompagnement. En effet une idée d'affaire innovante, un projet ayant une visée collective, la disponibilité des parties prenantes, des partenaires de qualité, le raccourcissement des procédures administratives, l'accès aux informations au bon moment, un formateur multidisciplinaire constituent un gage de succès du processus d'accompagnement (Meddeb et Lakhal, 2014). Ces conditions sont pertinentes pour le succès du processus d'accompagnement.

3- Méthodologie de la recherche

3-1- Stratégie de la recherche

Dans le cadre de notre recherche, nous étudions le phénomène d'accompagnement entrepreneurial en vue de faire ressortir les facteurs qui concourent à son succès. Pour ce faire, nous avons mené une triple étude qualitative auprès des responsables de structures d'accompagnement, des accompagnants et des accompagnés. Fayolle (2003) considère que la démarche qualitative est la mieux adaptée au phénomène entrepreneurial. Pour Fâcheux (1996) et Giauque et Guenette (2007), les chercheurs en sciences de gestion doivent mobiliser les approches qualitatives lorsque la recherche s'adresse à un processus. Miles et Huberman (2003, p.27) avancent que les données qualitatives se caractérisent par leur richesse avec un potentiel fort facilitant le décryptage de la complexité.

3-2- Le choix d'une étude multisite par entretien

La recherche qualitative peut être conduite de mille et une manières (Miles et Huberman, 2003, p.19). Il appartient au chercheur de circonscrire le champ des analyses empiriques dans l'espace géographique et social et dans le temps (N'da, 2015).

L'une des difficultés en recherche qualitative est l'arbitrage entre en l'étude d'un seul cas ou monosite et l'étude de plusieurs cas ou multisites. Selon Miles et Huberman (2003, p.55) *« un cas est comme un phénomène donné qui se produit dans un contexte délimité »*.

Notre ambition étant d'étendre la généralisation de nos résultats tout en approfondissant notre compréhension du phénomène d'accompagnement (Miles et Huberman, 2003), nous avons opté pour une étude multi-sites.

Pour eux, la multiplicité des sites permet au chercheur de trouver des cas contraires qui renforcent une théorie générée par l'examen de similarités et de différences entre les sites (p.309).

3-3 Les critères de choix et le nombre de cas sélectionné

La conduite de l'étude a abouti à la sélection de cas jugé pertinent. Pour y parvenir nous nous sommes familiarisés préalablement avec le terrain. Nous avons eu deux entretiens d'une durée moyenne de 1h45min avec un entrepreneur qui a participé à plusieurs programmes d'accompagnement. Ces deux interviews ont permis de se familiariser avec le monde de l'accompagnement et surtout d'arrêter les critères de choix des accompagnants et des structures d'accompagnement à étudier.

3-3-1- Les critères de choix

En analyse qualitative, il n'existe pas, à notre connaissance, une règle universelle permettant de déterminer de façon précise le nombre de cas à étudier. Nous savons toutefois que plus ce nombre est élevé, plus la complexité de l'analyse augmente (Gavard-Perret et al. 2012 p.182). Selon Mile et Huberman (2003), le qualitativiste s'expose à des difficultés d'analyse à partir de 15 cas (p.317).

Nous avons suivi les conseils de Pires et al. (1997) pour établir nos critères de sélection. Selon eux, six critères influencent le choix du cas : (1) la pertinence théorique par rapport aux objectifs de départ de la recherche, (2) les caractéristiques et la qualité intrinsèque du cas, (3) la typicité ou l'exemplarité, (4) la possibilité d'apprendre avec le cas choisi, (5) son intérêt social et (6) son accessibilité à l'enquête.

3-3-2- Les cas sélectionnés

Notre étude a porté sur trois échantillons : un échantillon d'accompagnés, un échantillon d'accompagnateurs et un échantillon de responsables de structure.

Notre échantillon est composé de 26 individus dont 16 accompagnés (06 femmes et 10 hommes), 5 accompagnants (hommes) et 05 responsables de structure (01 femme et 04 hommes).

Le tableau 1 ci-après décrit les caractéristiques des accompagnés de l'échantillon de l'étude.

Tableau 1: Caractéristiques physiques des accompagnés et leurs projets

Accompagné	Tranche âge	Niveau d'étude	Secteur d'activité	Type projet
B.F	36-64	Bac+5	Énergie renouvelable	Développement
D.M	36-64	Bac+5	Consommable informatique	Création
K.B.A	18-35	Bac+5	Agroalimentaire	Création
K.G	18-36	Bac+2	Agroalimentaire	Création
O.M	36-64	Bac+4	Communication	Développement
F.M	18-36	Bac+5	Commerce gros et détail	Création
B.M.L	18-36	Bac+5	Agroalimentaire	Développement
C.S	36-64	Primaire	Couture	Développement
C.A	18-36	Secondaire	Couture	Développement
B.M	18-35	Bac+2	Distribution-gaz butane	Création
F.Z	36-64	Bac+ 5	Responsable de coopérative	Développement
G.K	36-64	Secondaire	Manufacturier	Développement
G.M	18-35	Secondaire	Couture	Développement
O.E	18-35	Secondaire	Commerce détail	Création
S.S	18-35	Secondaire	Coiffure	Développement
M.K	36-64	Bac +2	Distribution de savon liquide	Création

Sources : Les données de terrain

Il résulte de ces données que 56% des accompagnés de notre échantillon ont été accompagnés dans le développement de leur activité. Ils ont muri l'idée du projet et créé seuls leur activité avant d'être reçus au sein d'une structure d'accompagnement. De même les 44% restants n'ont pu démarrer effectivement qu'après le processus d'accompagnement.

Toutefois, tous les accompagnés de notre échantillon avaient une expérience ou ont acquis des connaissances solides, pour la plupart, dans leur domaine d'activité (nous y reviendrons).

Le niveau d'étude le plus élevé des accompagnés de notre échantillon correspond au Bac+5. Nous en dénombrons 06 soit 37, 5% des accompagnés.

Ensuite seulement 01 a un Bac+4 soit 6.25%, 03 ont un Bac+2 soit 18.75%, 05 ont le niveau secondaire soit 31.25% et seulement 01 a le niveau primaire soit 6.25%. En définitive 100% des accompagnés de notre échantillon, ont un niveau d'étude (Tableau1).

Le tableau 2 montre les caractéristiques des accompagnants de l'échantillon.

Tableau 2 : Caractéristiques physiques des accompagnants

Accompagnant	Tranche d'âge	Niveau d'étude	Compétence	Expérience
H.P	36-64	Bac+8	Expert consultant	-Directeur financier -Administrateur - Chef d'entreprise
F.E	36-64	Bac+8	Expert-comptable	- Directeur financier - Chef d'entreprise - Consultant
S.K	36-64	Bac+5	Expert consultant	- Formateur certifié BIT - Chef d'entreprise
I.B	18-35	Bac+5	Logisticien	- Chef d'entreprise - Consultant
N.K	36-64	Bac+4	Gestionnaire	-Responsable de centre -Consultant

Source : Les données de terrain

Nos accompagnants ont tous une expérience avérée dans le domaine des entreprises. Le niveau le bas correspond au Bac+4 dont 01. Nous dénombrons 02 de niveau Bac+5 et les 02 autres ont un Bac+8. Ils exercent tous dans le domaine des Petites et Moyennes Entreprises. Ils sont des accompagnateurs reconnus par une structure d'accompagnement (Tableau 2).

Le tableau 3 est une illustration des caractéristiques des responsables de programme d'accompagnement interviewés.

Tableau 3 : Caractéristiques physiques des responsables de programme

Responsable de programme	Âge	Niveau d'études	Fonction
A.J.J	18-35	Bac+5	Directeur opération
S.I	36-64	Bac+5	Responsable incubation
V.K	36-64	Bac+5	Expert consultant

C.I	36-64	Bac+5	Responsable service appui
G.V	36-64	Bac+5	Directeur des opérations

Source : Les données de terrain

Tous les responsables de programme de notre échantillon ont un Bac+5. Ils assument des hautes fonctions au sein des structures d'accompagnement. Ils sont tous au cœur du processus de recrutement des accompagnants et des accompagnés.

Ils coordonnent le suivi et évaluation du processus et assurent la formation des accompagnants. Ils sont les garants du processus d'accompagnement des porteurs et leur projet (Tableau 3).

3-3- Collecte et traitement des données

Dans un premier temps, nous avons opté pour des entretiens semi-directifs. Notre guide d'entretien est constitué de questions peu ouvertes laissant la latitude au répondant de relater en profondeur les situations évoquées. Il ne s'agit pas pour nous de rechercher des réponses courtes à des questions fermées. Notre recherche ayant une visée exploratoire et explicative, nous n'avions pas voulu orienter les réponses de nos informateurs mais plutôt leur permettre de développer des réponses à des thèmes spécifiques.

Ainsi nous avons construit trois guides d'entretien avec des questions permettant de toucher en profondeur à tous les aspects du processus d'accompagnement. L'ensemble des interviews a été enregistré et retranscrit par la suite. Dans un second temps, nous avons eu recours au logiciel N'Vivo 11. Il est reconnu pour son aide précieuse quant à l'organisation de manière générale des données. Il favorise la structuration progressive de la démarche de création progressive des catégories et laisse en permanence sous les yeux, sous formes arborescentes, les différentes catégories créées, leurs imbrications ainsi que les éléments de verbatim qui leur sont associés. Le principe d'analyse à l'aide de N'Vivo est une démarche de dé-contextualisation et de ré-contextualisation des interviews. Il permet de découper le corpus en plusieurs unités de sens afin d'en faire une analyse intelligible.

4- Facteurs de succès du processus d'accompagnement entrepreneurial

4-1- Le succès de l'accompagnement entrepreneurial

La satisfaction de l'ensemble des parties prenantes est le but ultime de tout processus d'accompagnement entrepreneurial. Les parties engagées dans un processus

d'accompagnement le juge selon leur degré de satisfaction. Les moyens mobilisés par chacune des parties est le point de départ du processus.

Les accompagnés expriment dès le départ des besoins divers et variés. La prise en compte de ces besoins durant le processus d'accompagnement permet aux accompagnés d'affirmer que le processus a été affectif. En d'autres termes, l'accompagnant et sa structure d'accompagnement doivent se montrer empathiques.

En outre, les parties fixent d'entrée de jeu les objectifs. L'atteinte de ces objectifs permet à chacune des parties d'affirmer l'efficacité du processus traversé avec les moyens mobilisés.

Enfin, la comparaison entre les moyens mobilisés et les résultats obtenus permet de juger l'efficience du processus. Autrement dit, les résultats obtenus doivent être obtenus en minimisant les coûts.

La présente recherche s'est intéressée aux facteurs de succès du processus d'accompagnement entrepreneurial. L'approche qualitative que nous avions adoptée a abouti à quelques enseignements.

4-2- Les caractéristiques des accompagnés

Les accompagnés de notre échantillon se distinguent par leur capacité à s'adapter au changement, leur persévérance, leur ténacité, leur détermination et autre. Ce sont des caractéristiques intrinsèques liées à la personnalité de l'individu. Ces caractéristiques ne sont pas nécessairement innées, elles peuvent être impulsées avec l'aide d'un accompagnant.

Le cas de l'accompagné C.S est une parfaite illustration *: « le succès, c'est la structure ! Je suis revenu des morts hein ! Ils m'ont ressuscité. La formation m'a permis de me connaitre moi-même. Je ne me connaissais pas ! Même l'organisation de ma vie familiale la formation m'a permis de revoir certain point. J'ai pris conscience qu'avec l'effort on peut arriver. Il ne faut pas se décourager. J'étais un peu découragé. J'ai essayé beaucoup de chose dans ma vie mais rien n'a marché. J'ai compris qu'il faut que je me redonne… ».* Il a fallu que C.S participe au programme d'accompagnement pour avoir une nouvelle source d'inspiration. Il a pris conscience de ses lacunes, il retrousse désormais ses « manches ».

H.P est un expert consultant, accompagnant ; son intervention a permis à de nombreux projet de voir le jour. Il cite les caractéristiques des porteurs déterminantes dans le succès de l'accompagnement. « *L'enthousiasme, la volonté d'être leader, la volonté pour qu'on parle de lui, la volonté de se faire lui-même. Je lis ses qualités en l'entrepreneur lorsque je l'écoute présenter son projet.*

……L'entrepreneur le plus difficile à accompagner est celui qui n'aime pas le travail, à peur du risque, qui a une aversion du risque. Celui qui ne sait pas profiter des occasions qui se présente à lui. Le promoteur doit être capable de transformer toute situation en sa faveur ».

L'analyse de l'ensemble des interviewés a permis de recenser les caractéristiques du succès chez les accompagnés. Il s'agit d'une faculté qui caractérise l'entrepreneur potentiel et qui est l'origine du succès de l'œuvre des structures d'accompagnement de notre échantillon.

4-3- Les caractéristiques de l'accompagnant

L'analyse des entretiens montre que l'expérience, l'âge et le statut social de l'accompagnateur sont des éléments qui concourent au succès du processus d'accompagnement. En effet, l'expérience et la maitrise du milieu des affaires permet à l'accompagnant de déceler les besoins immédiats et latents du porteur de projet.

En outre, son âge, son statut social, son attitude aimable, sa capacité d'écoute active, sa disponibilité ainsi que son franc parler créent rapidement un climat de confiance entre lui et celui qu'il accompagne.

O.E, parle des qualités de son accompagnateur *: « Il est très disponible. Il répond toujours présent. Son franc parler. Il explique terre à terre »*

K.S a participé à plusieurs programmes d'accompagnement en tant qu'accompagnant. L'extrait de son entretien montre que l'expérience, la maitrise des réalités entrepreneuriales sont des atouts que doit avoir impérativement un accompagnant pour réussir sa mission.

« Moi-même je suis entrepreneur, je suis expert consultant, je suis sur le terrain même des PME. Je suis aussi dans la problématique de tout ce qui a trait aux problèmes des PME étant membre de bureau de deux associations de PME au niveau national. Il y a longtemps que je suis sur le terrain. Il faut que les consultants connaissent bien le milieu, même si le consultant en question a entrepris et puis il a échoué c'est mieux, ce sont des atouts. Il sait au moins comment ça fonctionne. Il peut se servir de son expérience personnelle pour accompagner, pour amener l'autre à être suffisamment motivé. (Extrait entretien K.S) »

L'analyse des entretiens a montré que certaines caractéristiques telles que celles relatées ont facilité la collaboration durant le processus de transfert de compétences aux accompagnés et par conséquent contribuer au succès du programme.

Le facteur âge est d'une importance capital surtout dans le contexte africain. En effet, les personnes les plus âgés sont le plus souvent les plus écoutés car l'on pense que les bons conseils viennent le plus souvent des personnes âgées.

K.G, parle des caractéristiques de son accompagnant : « *Il me parlait avec son cœur quand c'est comme ça tu n'as pas envie de décevoir. Il me donne toujours des conseils malgré que le contrat d'encadrement soit fini. C'est une personne âgé ».* L'extrait montre que l'attitude, l'âge, ont fini par transformer la relation d'accompagnement en contrat moral. L'entrepreneur se sent obliger de produire un résultat satisfaisant.

4-4- Le rôle de la structure d'accompagnement

L'analyse des entretiens a montré l'influence de la structure d'accompagnement. En effet, elle pilote le programme et est responsable de la mise en relation accompagnant/accompagné.

La survie de cette relation est aussi placée sous sa responsabilité. Il revient donc au premier responsable donc de faire le bon choix.

« Il y a trop de comédie parfois dans certains programmes…. On nous envoie des gens qui n'ont jamais géré une entreprise. Le cabinet est bon mais les gens qu'il sélectionne ne sont pas à la hauteur. Quand c'est le boss qui donne la formation, il n'y a rien à dire mais ses formateurs qu'ils nous envoient ne sont pas à la hauteur (Entretien B.M.L) »

L'extrait montre la responsabilité du directeur de la structure d'accompagnement. En effet, B.M.L n'est pas satisfait de la qualité de son accompagnateur. Il a fait partie d'un programme d'accompagnement piloté par un cabinet dont seul, le premier responsable est mieux outillé.

A cet effet, K.S invite les structures d'accompagnement à s'appuyer sur les personnes qui ont une certaine maitrise du milieu entrepreneurial.

Il faut que la structure s'appuie sur des gens qui ont un minimum de connaissance du terrain des pme (Extrait entretien K.S).

En plus, la structure d'accompagnement doit intégrer dans son cahier de charges la levée de fond. En effet la plupart des programmes d'accompagnement se limitent au renforcement des capacités.

Les propos de B.F montrent que l'offre d'accompagnement reste insuffisante par rapport à la demande. B.F : « *Il n'est pas facile de créer une start up. De l'idée à la création, c'est un cheminement de combattant. Il faut que nos structures d'accompagnement mettent en place un écosystème solide pour accompagner et assister les entreprises nouvelles ».*

Pour B.K *: « Les programmes ivoiriens ne sont pas solides comme ceux des anglophones. Il faut mobiliser tout un réseau pour suivre les entrepreneurs. Il n'y a pas de communication autour. Il faut renforcer le package des programmes d'accompagnement. Accompagnement est égal à renforcement de capacités + financement. Les deux sont complémentaires. L'un sans l'autre il n'y a pas de succès. Il faut un suivi régulier des entreprises accompagnées ».*

L'ensemble de ces propos montre que les structures d'accompagnement doivent renforcer l'offre d'accompagnement. Le renforcement des capacités, certes, mais l'aide à l'entrepreneur doit aller au-delà en s'impliquant dans la recherche de fond au profit des entrepreneurs dont on a renforcé les capacités.

4-5- La relation accompagné/accompagnant

La relation accompagné/accompagnant est essentielle dans le processus d'accompagnement dans un contexte comme celui de la Côte d'Ivoire.

Les propos de K.G : *« Je pouvais le joindre au téléphone à tout moment. Il me parlait avec son cœur. Quand c'est comme ça, tu n'as pas envie de décevoir. Il me donne toujours des conseils malgré que le contrat d'encadrement soit fini (Entretien K.G) »*

L'extrait entretien de K.G, montre l'existence d'une sorte de contrat moral, l'attachant à son accompagnateur. En effet, la disponibilité du coach, son ouverture, la pertinence de ses conseils ont augmenté sans doute la motivation à poursuivre sans détour son rêve. Il s'est senti, dans un contrat, dont le terme est la concrétisation de son projet. Il considère l'échec du projet comme une déception vis-à-vis de son coach ; un non-respect des clauses du contrat. Il s'agit là, d'un contrat moral qui s'est établi par l'attitude du coach vis-à-vis de son filleul. Les deux, se sentant liés par un contrat en dehors même de la structure d'accompagnement, travaillent pour la réussite du projet.

4-6- La condition d'accompagnement

Un cahier de charges indiquant le rôle de chaque partie prenante permet de situer les responsabilités de chacun. L'extrait des entretiens de notre échantillon montre l'influence positive de l'existence du cahier de charges sur l'attitude positive de chaque partie prenante.

« Pendant l'accompagnement, il faut établir un cahier de charge. J'ai noté cela. Dans un programme, chaque partie doit savoir ce qu'elle doit faire (Entretien H.P) »

Une sorte d'évaluation des prestations de l'accompagnant est un facteur de succès. En effet, le fait que l'accompagnant sache au préalable qu'il est noté par l'accompagné, l'invite à plus de responsabilité et d'amabilité vis-à-vis de son filleul.

« Le système d'accompagnement a été très pertinent. On nous demandait de noter le coach. Des séances entre entrepreneurs, entre entrepreneurs et les coachs, des séances entre entrepreneurs coach-les responsable du programme. Il demandait des retours chez tout le monde (entretien K.G). »

Le caractère innovant du projet conditionne le succès de l'aventure entrepreneuriale du porteur. En plus, des outils et mécanismes de soutien à l'œuvre entrepreneuriale, l'entrepreneur doit proposer quelque chose de nouveau au marché par rapport à l'existant.

L'avis d'un accompagnant de notre échantillon relate ce facteur. *« Il faut aussi que le projet apporte quelque chose de nouveau par rapport à l'existant (Entretien H.P).»*

Le type de porteur doit être pris en compte durant les phases de l'accompagnement. Les extraits montrent les structures gagneraient en dissociant non seulement les porteurs d'idée de projet des entrepreneurs déjà en activité, mais aussi les entrepreneurs les plus instruit des autres à niveau inférieure. Cela leur permettra d'être plus efficaces et efficientes.

« Par expérience, sur 200 projets, ceux qui survivent sont ceux déjà créés. Faut dissocier les entrepreneurs qui ont déjà créé de ceux qui ont des idées. Je me retrouve avec des gens qui n'ont jamais créé. On n'a pas les mêmes problèmes. Il y a idée de projet et idée d'expansion de projet. La réalité de l'idée de projet et différente de l'expansion du projet (Entretien B.M.L) ».

L'extrait montre que les réalités entrepreneuriales demeurent différentes. En effet, le détenteur « *d'idée de projet* » et celui « *déjà en activité* », ont une compréhension différente du phénomène entrepreneuriale. La dissociation de ces deux groupes d'individus durant le processus d'accompagnement.

Cela semble se confirmer avec l'extrait de l'entretien de M.K. Ses propos : « *le programme a pris en compte tout le monde. Des gens qui ne sont pas allés loin dans les études s'y retrouvaient. Donc ils avaient des problèmes pour défendre leurs projets ils ne peuvent même pas parler. Il faudrait qu'on dissocie les diplômés des non-diplômés j'ai été frustré quand je me suis trouvé ensemble avec des gens comme ça (Entretien M.K). »*

L'assemblage des porteurs tout genre crée parfois des frustrations ou constitue un blocage à l'expression orale durant la phase de renforcement des capacités dans les rangs des moins instruits.

4-7- L'environnement de l'accompagnement

Le processus d'accompagnement intègre plusieurs acteurs. S'il est vrai que son succès dépend des acteurs directs (responsable structure, accompagnant et accompagné), il faut cependant, observer les possibilités qu'offre l'environnement.

L'analyse des entretiens a permis de recenser des facteurs liés à l'environnement ayant un impact sur la bonne conduite du processus entrepreneurial. Il s'agit d'élément pouvant vouer à l'échec les efforts collectifs des acteurs engagés dans le processus d'accompagnement.
Le contexte ivoirien est marqué par sa lourdeur en termes de décision administrative, une multitude de papiers à fournir pour avoir une autorisation.

Les interviewés dénoncent, la corruption, le cadre légal et le manque d'un véritable soutien des administrations publiques en faveur des porteurs et leurs projets. En effet du point de vu des accompagnés et accompagnants de notre échantillon, la participation de l'État reste au stade embryonnaire par rapport au besoin des porteurs de projet. Ils attendent une participation concrète qui va au-delà des mécanismes d'appui.

Les papiers à fournir sont nombreux et la papèterie administrative est trop compliquée (entretien B.M.L)

Depuis fort longtemps toutes les structures Etatique sont gagnées par la corruption. Il n'est pas facile de composer avec ces structures surtout en matière de création d'entreprise (entretien B.M).
On est dans un système je ne sais pas……., la part belle est faite à ceux qui sont déjà nantis. Cela tue les rêves des autres…. Tu vois ? Comment obtenir un marché avec le gouvernement si tu n'as pas quelqu'un dedans. Des gens souhaitent que tu mises pour obtenir un marché, donc tu vois que ce n'est pas le mérite mais c'est la corruption, le favoritisme. Ce n'est pas sur le mérite que la concurrence est faite (entretien C.A).

La friperie constitue un frein au développement de la confection. Il faut qu'on règlemente le secteur. Pour la confection d'une seule chaussure, on a besoin de 02 ou 03 personnes. Mais

avec la friperie, une seule personne se fait de l'argent et fait tomber les confectionneurs. Il faut qu'on règlemente comme au KENYA (entretien G.K.)

La corruption est un facteur qui mine l'environnement de la création d'entreprise. Ce phénomène fait surface dans les procédures de création et de développement des entreprises. Tout comme la règlementation, la lutte contre la corruption fait partir des mécanismes Etatiques d'appui au secteur privé.

Nos données montrent également l'influence de l'entourage immédiat sur la conduite du processus entrepreneurial. En effet, G.M est une jeune entrepreneure, mariée et vivant avec son mari. Le choix de son activité s'est fait avec et le soutien de son mari. L'extrait de son entretien montre qu'en dépit des prestations de la structure d'accompagnement, elle pourrait abandonner son activité en cas de désaccord avec celui-ci.

« Je préfère abandonner si mon mari me soutien pas. Je me suis met dans ce secteur parce que mon mari me soutien (entretien G.M) ».

L'analyse de nos données a montré aussi l'influence de l'entourage immédiat sur la conduite de l'initiative privée. En effet, O.E s'est lancé dans le secteur de distribution (boutique) à la sortie de l'accompagnement grâce à un financement reçu.

Le secteur ne semble être valorisé par son entourage (famille et amis). Il semble bien se concentrer sur son activité mais le regard et la perception de son entourage reste un facteur perturbateur de la conduite de son œuvre.

« Les gens se disent, comment un « bété » peut faire une boutique. Mon entourage ne croit que quelqu'un de mon ethnie peut gérer un commerce et encore moins une boutique (entretien O.E) ».

2-2-7- Discussion

En effet l'étude révèle que plusieurs éléments doivent être réunis pour garantir le succès de l'intervention d'une structure d'accompagnement. Dans l'ensemble, il s'agit de facteurs observés dans les cas à succès et aussi dans les cas ayant moins réussi. L'étude a tenu compte des deux cas afin d'éviter toute discrimination. Ce qui a permis de prendre en compte les éléments manquants.

L'analyse des 26 entretiens montre que l'élément principal du processus d'accompagnement à succès reste l'entrepreneur lui-même. En effet sans réelle motivation, engagement, implication et surtout le choix d'une véritable démarche entrepreneuriale toute intervention auprès du

créateur reste vaine. Les caractéristiques du porteur de projet contribuent vraisemblablement au succès. Le porteur de projet doit être conscient de ses lacunes et s'ouvrir à l'accompagnement. L'étude montre qu'il n'existe pas de projet difficile à accompagner mais plutôt des porteurs qui seraient difficiles à accompagner. Ainsi le processus d'accompagnement doit accorder une attention particulière à l'individu porteur que le projet (Sammut, 2001, 2003, 2005; Messenghem et Sammut, 2007, 2010 ; Audet et Courteret, 2004, 2006).

Nakara et Fayolle (2012) renchérissent en prenant le cas des entrepreneurs par nécessité. Ils possèdent des caractéristiques qui les distinguent des autres : le manque de confiance en soi, l'isolement, le manque de réseau et la précarité. Ces facteurs sont à l'origine de nombreuses incompréhensions entre le porteur et l'accompagnant. L'on comprend pourquoi les structures d'accompagnement privilégient les porteurs déjà en activité ou ceux ayant entrepris au moins une fois même s'ils ont échoué. Le cas de V.K responsable de programme *: ici nous travaillons avec les entreprises qui sont déjà en activité pas les entreprises qui ne sont pas encore créées…* »

L'accompagnement permet certes d'accroitre la productivité de l'entreprise et d'augmenter ses chances de survie mais sans capacité, ni volonté, ni engagement de l'entrepreneur, les soutiens des institutions risquent d'être vains. Les parties prenantes qui apportent donc des facteurs de production doivent s'assurer que l'entrepreneur est en mesure d'accroître les autres facteurs de production (Toutain et al. 2012).

L'analyse montre en outre que les caractéristiques de l'accompagnant constituent une variable fondamentale du succès de l'intervention des structures d'accompagnement notamment son âge, son degré d'engagement, sa connaissance du terrain, son rang social et sa principale motivation. Il doit être motivé par altruiste et capable de « se mettre dans la peau de l'autre ». L'étude révèle que l'accompagnant est une source principale de motivation pour les porteurs en général et en particulier les porteurs par nécessité. Les échangent franches et constructives avec l'accompagnant remotivent, augmentent le degré d'engagement du porteur (Sammut, 2003, 2005 ; Audet et Courteret, 2004, 2006 ; Nakara et Fayolle, 2010). Le cas de C.S, un accompagné de notre échantillon qui dit « revenir des morts ». L'étude montre que l'accompagnant peut aller au-delà de son cahier de charge selon son degré d'engagement. Le cas H.P qui s'est déployé corps et âme afin que son filleul puisse avoir du financement. Il en résulte, selon Mitrano-Méda (2013) qui s'est penché sur les leviers d'un mentorat à succès, que l'engagement par altruiste soit l'une des conditions de la relation mentor-mentoré.

En plus, l'analyse a montré que la création et la pérennité des entreprises accompagnées constituent l'une des facettes clés pour évaluer un processus d'accompagnement. Il ressort que l'environnement dans lequel devront baigner l'entrepreneur et son projet peut perturber le fonctionnement normal du processus. Il s'agit dans notre cas du cadre légal, financier et administratif, la perception des parents et proches et surtout du conjoint et la concurrence (parfois déloyale). Morris (1998) a montré dans son étude sur les micro-entreprises, l'influence de l'environnement (légal, politique, financier, éducationnel, sa turbulence, la famille, l'école) sur la conduite du processus entrepreneurial.

L'influence de l'entourage immédiat de l'entrepreneur sur la conduite entrepreneuriale trouve son origine dans certaines traditions africaines. En effet certaines traditions tendent à considérer des secteurs comme réservés à tel ou tel groupe ethnique ou ressortissants d'autres communautés. Il s'agit d'un état d'esprit tirant ses sources de certaines croyances culturelles. Cette situation constitue un frein pour des porteurs désirant s'orienter vers des secteurs qui les passionnent.

A ce niveau, il serait nécessaire d'organiser des campagnes de sensibilisation à travers le pays afin de convaincre toutes les sensibilités qu'il n'y a pas de secteurs *a priori* pour un groupe ethnique.

Il faut toutefois avoir une certaine passion, des compétences et une maitrise du secteur dans lequel l'on souhaite entreprendre. Ce qui permettrait de mobiliser une solidarité autour de l'entrepreneuriat dans toutes les couches sociales. Celle-ci, étant une particularité de la culture africaine (Glidja, 2012), deviendrait une chance pour l'initiative privée.

L'étude révèle que l'environnement affecte plus les femmes que les hommes. En effet, notre ancienne société africaine tend à retenir la femme à la maison pour les activités telles que le ménage, l'éducation des femmes. Ainsi, le choix de toute autre activité qui sort de ce cadre ne peut se faire qu'avec l'accord de l'époux. De ce fait, la démarche entrepreneuriale de la femme peut prendre un coup au bout d'un certain temps. Cependant, l'influence de cette variable reste relative. En effet elle est plus présente chez les femmes moins instruites. Ce qui est conforme à l'étude de Ouattara (2007) sur les obstacles et opportunités de l'entrepreneuriat des femmes en Côte d'Ivoire. Il ressort que le niveau d'instruction est une variable stratégique dans l'entrepreneuriat féminin. Il invite les pouvoirs publics à fournir des moyens de formation continue aux femmes afin qu'elles puissent jouer pleinement leur rôle dans le développement des activités socioéconomiques.

Notre étude montre aussi le rôle principal de la structure d'accompagnement et son premier responsable. Il est responsable du choix des accompagnants et de la conduite du processus. Il ressort que la structure doit veiller à la bonne conduite du processus notamment par le contrôle des comportements de l'accompagnant, l'évaluation continue (des acteurs mis en relation), le respect de la charte, la formation continue des accompagnants, le règlement des discordances, le suivi post-création pendant un temps suffisant. Elle doit aussi soutenir les porteurs dans la recherche de financement et leur accordé une attention particulière. Les porteurs attendent des prestations mieux adaptées à leurs besoins notamment la formation spécifique, le cas des entrepreneurs de motivation push. Gheryani et Younes (2015) renchérissent avec leur étude portée sur l'évaluation de l'apport des structures d'accompagnement en Tunisie. Il ressort que les services offerts par celles-ci ne répondent pas aux besoins réels des porteurs. Les travaux de Messemghem et Sammut (2010) et Nakara et Fayolle (2012), confirment l'inadéquation des services des structures d'accompagnement avec le profil des accompagnés. Ce qui les isole d'ailleurs davantage.

L'analyse montre par ailleurs que la relation accompagnant-accompagné est un facteur fondamental de succès notamment une sorte de contrat de moral, la bonne communication, le respect de la charte de départ Audet et al. (2004, 2006 ; 2012, Fillol, 2006). L'étude révèle qu'une relation de père-fils dans notre contexte favorise l'entente parfaite entre l'accompagnant et l'accompagné. Cela prédispose l'accompagné à se montrer plus réceptif. Nos résultats ne sont pas conformes à ceux Meddeb et Lakhal (2014). Pour les auteurs l'accompagnant n'est pas expert, il doit seulement se contenter de son rôle d'entraineur comme dans une équipe sportive. Il ne s'agit pas certes pour lui de faire à la place de l'entrepreneur (Granger, 1999), mais la clarté des explications, l'écoute active mutuelle, la symbiose facilite la fonction transmission, apprentissage et transformation gage du succès de l'accompagnent. Les structures d'accompagnement doivent être plus sélectives. Elles doivent recruter des accompagnants plus âgés, expérimentés et motivés par altruisme. La relation d'accompagnement doit être dépourvue de tout conflit d'intérêts.

Notre analyse montre aussi que les conditions d'accompagnement constituent un facteur significatif de succès notamment le type de projet et les conditions de formation. Il ressort que le processus d'accompagnement doit regrouper les porteurs par profil (les mieux instruits et les moins instruits, les entrepreneurs déjà en activité et les porteurs d'idée de projet). Les résultats ont montré à quel point les porteurs ont des profils singuliers, des besoins distincts avec des problématiques particulières, Nakara et Fayolle (2010, 2012) ; Meddeb et Lakhal (2014),

Lerger-Jarniou (2005), Sammut (2003). En plus, l'intervention des chefs d'entreprise pour conter leur histoire est un facteur de rémotivation, d'accroissement des connaissances sur le marché et offre un savoir-faire raffiné (Jaouen et al. 2006, Fabbri et Charue-Duboc, 2013).

Conclusion

Le phénomène d'accompagnement entrepreneurial en général et l'étude sur les facteurs qui concourent au succès de son processus ne cessent d'intéresser la communauté des chercheurs depuis son développement particulier. La plupart des recherches révèle son caractère complexe du fait des caractéristiques des acteurs directs engagés dans la relation.

Enfin, à partir d'un outil d'évaluation du processus d'accompagnement, identifié dans la littérature, nous avons pu extraire certains facteurs clés de succès à prendre en compte dans un tout processus.

Cette étude contribue de manière théorique au développement du champ de l'entrepreneuriat en général et de manière particulière, à l'accompagnement entrepreneurial. Pour y parvenir, nous nous sommes appuyé sur les travaux de Bruyat (1993 ; 2001) ; Sammut (2001, 2003), Dokou (2001), Verstraete (2003) ; Fayolle (2004), de Masmoudi (2007) ; Nkakleu (2013) sur l'accompagnement entrepreneurial. Il en est de même de l'étude exploratoire de Meddeb et Lakhal (2014) et le travail de Ouattara Abdoulaye (2007) sur l'entrepreneuriat des femmes. cette étude a levé un voile sur les obstacles à l'initiative privée des femmes en Côte d'Ivoire.

Sur le plan méthodologique, notre travail triple qualitatif a permis de générer plusieurs codes intégrants les accompagnés, les accompagnants, les responsables de structures (motivations, attitudes, aspirations), l'environnement. Cette méthode a permis de faire une bonne triangulation à partir des recoupements des propos des trois catégories d'informateurs.

La création d'entreprise est aujourd'hui un sujet essentiel pour tous les gouvernements des pays. En Côte d'Ivoire, on constate une grande mobilisation autour des cette question. Toutes les idées et démarches sont utilisées pour accroitre le nombre d'entrepreneurs.

L'identification des facteurs de succès du processus d'accompagnement constitue notre apport managérial. Ce dernier élément aidera les responsables de programme dans le recrutement des accompagnants et des accompagnés ainsi que les conditions de mise en œuvre de l'accompagnement.

Les apports de cette recherche ne doivent pas occultés les limites qu'elle présente.

En effet, une première limite réside dans le choix des variables retenues. En effet, l'étude s'est intéressée seulement aux avis des : accompagnés, des accompagnants et des responsables de programme. Nous aurions dû nous intéresser aux partenaires des structures d'accompagnement et surtout les prescripteurs. L'étude sur l'influence de la proximité de l'accompagné mérite d'être approfondie de manière particulière. L'influence ou non du conjoint (cas des femmes entrepreneures) dans le choix du secteur d'activité de son épouse nécessite un approfondissement.

En outre, une deuxième limite réside dans l'aspect qualitatif de l'étude. Elle s'est limitée à l'étude de cas restreint. Nous aurions dû tester l'influence de ces variables à travers un échantillon plus large.

Les limites évoquées suscitent différentes pistes de recherche. En effet, des recherches futures pourraient s'intéresser à l'avis des prescripteurs ainsi que celui des partenaires des programmes d'accompagnement.

Aussi, d'autres recherches pourraient tester l'influence des variables cités sur la réussite de l'accompagnement entrepreneurial à travers un échantillon plus large.

BIBLIOGRAPHIE

Audet, J. & Couteret, P. (2012) : « Le coaching entrepreneurial : spécificités et facteurs de succès » *Département de Management, Faculté des sciences de l'administration Université Laval*

Audet, J. et al. (2004) : « Les facteurs de succès d'une intervention de coaching auprès d'entrepreneurs : une étude exploratoire », *7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME 27, 28 et 29 Octobre 2004, Montpellier*

Bakkali, C & al. (2013) : « Pour un outil de mesure et de pilotage de la performance des incubateurs », *Management international / International Management / Gestión Internacional, vol. 17, n° 3, 2013, p. 140 153.http://id.erudit.org/iderudit/1018273ar*

Bares, F. et Person, S. (2009): « Faut-il importer le coaching au service du créateur-entrepreneur ? Pour de nouvelles perspectives dans le champ de l'accompagnement entrepreneurial », *Entreprendre et innover dans une économie de la connaissance 6ième congrès de l'académie de l'entrepreneuriat 19-20 et 21 novembre 2009 – sophia antipolis*

Bares, F. & Muller, R. (2004) : « Appui à la création d'entreprise : du narcissisme au partage de ressources », *Le grand livre de l'économie PME*,

Berger-Douce (2005) : « L'accompagnement entrepreneurial par un incubateur universitaire – Le point de vue critique d'un créateur », *IVème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat Paris – 24 et 25 novembre 2005*

Bruyat, C. (1993) : « Création d'entreprise : « contribution épistémologique et modélisation », thèse *de doctorat*

Chabaud, D. & al. (2007) : « Vers de nouvelles formes d'accompagnement », *Revue de l'entrepreneuriat, www.cairn.info*

Chabaud, D. & al. (2004) : « L'incubation d'entreprises : la nouvelle frontière européenne », *17ème journée nationale des IAE-LYON.*

Cueille, S. & Recasens, G. (2010) : « Analyse des apports d'un dispositif d'accompagnement des jeunes entreprises : une interprétation centrée sur la notion de storytelling », *Revue de l'Entrepreneuriat, vol 9, n°2, 2010*

Cullere, O. (2010) : « La légitimation du repreneur d'entreprise : quels principes d'action pour les dispositifs d'accompagnement », *https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00534337 Submitted on 9 Nov 2010-*

Darbus, F. (2008) : « L'accompagnement à la création d'entreprise : Auto-emploi et recomposition de la condition salariale », *Le Seuil | « Actes de la recherche en sciences sociales » 2008/5 n° 175 | pp.18 –33, www.cairn.info*

Dokou, K. & al. (2004) : « Influence des pratiques d'accompagnement et de recherches d'informations sur la stratégie des entrepreneurs de PME », *Université de Laval, Document de travail, 2004-001*

Dokou, K. G. (2001) : « Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès », *Laboratoire équipe d'accueil n°1702; dunkerque, France*

Fayolle, A. (1994) : « La trajectoire de l'ingénieur entrepreneur », *Revue Française de gestion, n°110, P113-125, www.erudit.org*

Fayolle, A. (2000) : « Accompagnement des créateurs d'entreprise et amélioration de l'écoute mutuelle entre les entrepreneurs et leurs partenaires : une recherche sur les perceptions des uns et des autres », *CERAG, Université Pierre-Mendes France de Grenoble*

Fayolle, A. (2012) : « Entrepreneur, apprendre à entreprendre », *édition dunod, 2è édition, www.dunod.com*.

Fayolle, A. & al, (2010) : « Efficacité des pépinières dans la création d'entreprise innovante : cas de la Tunisie », *www.cairn.info*

Filion, L.J. & al. (2006) : « Etude du processus de création d'entreprise structuré en 4 étapes », Cahier de recherche N°2006-11

Gailly, B. (2003) : « Les projets d'affaires en phase de prédémarrage : étude empirique et implication pour les structures d'appui », *Chaire Puilaetco en Management et Financement de l'Innovation Technologique Institut d'Administration et de Gestion Université catholique de Louvain*

Gasse, I & Tremblay, M. (2004) : « Mesures et pratiques de soutien d'accompagnement d'entrepreneurs : l'exemple d'une région canadienne », 5è Congrès International de l'Académie de Entrepreneuriat

Gasse, I. (2004) : « L'influence du milieu dans la création d'entreprise », *Centre d'entrepreneuriat et de PME, Université Laval, Québec, QC, Q1K Québec, Qc Canada G1K 7P4*

Gevard-Perret, M.L. & al. (2012) : « Méthodologie de la recherche en science de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse », *2e édition, édition Person.*

Gianfaldoni, P., & Richez-Battesti N. (2001) : « Les Réseaux d'accompagnement à la création de très petites entreprises… », Communication aux Deuxièmes Journées d'Etudes du LAME , *Economie Sociale, Mutations systémiques et nouvelle économie,* Université de Reims-Champagne-Ardennes, 29-30 Novembre 2001.

Glidja, B.J.M. (2012) *:* « L'externalisation RH dans un contexte africain », *https://www.agrh.fr/assets/actes/201-glidja-juddith.pdf*

Grossetti, M. & Barthe, J.F (2010) : «Dynamique des réseaux interpersonnels et des organisations dans les créations d'entreprise », *Revue Française de Sociologie, 49-3,208, pp.585-612*

Harouna, M (2020) «Les déterminants de l'intention entrepreneuriale chez les étudiants de l'Université de Dosso au Niger», Revue Française d'Economie et de Gestion«
Volume 1: Numéro 6» pp: 1–16

Hernandez, E-M, (1997) : « Management des entreprises Africaines », *Edition : Le Harmattan*

Hernandez, e-m. & Marshesnay, M. (2008) : « Entrepreneuriat, d'une action sans savoir... À un savoir actionnable » Revue Française de Gestion, n° 185 | pages 83 à 87 ISSN 0338-4551, ISBN 9782746221918

Khiari S. *& al.* (2011) : « Représentations que se font les dirigeants de la performance de leur jeune entreprise technologique innovante (JETI). Approche exploratoire basée sur la cartographie cognitive », *Revue de l'Entrepreneuriat, 2011/3 Vol. 10, p. 33-65.*

Leger-Jarniou, C. (2008) : « Accompagnement des créateurs d'entreprise : un regard critique et proposition », Marché et Organisation, n°6, pp.73-97

Leger-Jarniou, C. (2005) : « « Quelles stratégies pour améliorer l'accompagnement du créateur d'entreprise ? », *La Revue des Sciences de Gestion* 2006/3 (n°219), p. 35-44. DOI 10.3917/rsg.219.0035, 4èscongrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat

Lejeune, c. & Derriennic, H. (1996) : « Accompagner des projets de jeunes : artisans et micro-entrepreneurs en Afrique » *Edition le Harmattan.*

Levy-Tadjine, T. & Nkakleu R. (2004) : « L'acculturation entrepreneuriale de l'entrepreneuriat africain en France », *www.airepme.org*

Marshesnay, M. (2003) : «Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences : Essai de praxéologique », *Les Edition de l'ADREG, ISBN 2-9518007-1-1*

Masmoudi, R. (2007) : « Etude exploratoire des processus et des modèles d'incubation en entrepreneuriat : Cas des pépinières Tunisiens », Thèse de doctorat

Meddeb, S. & Lakhal, L. (2014) : « Facteurs clés de succès de l'accompagnement entrepreneurial », *12ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME*

Messeghem, K. & al. (2013) : « L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance ? », Introduction au numéro spécial, Vol.17 n°3

Messeghem, k. & Sammut, S. (2010) : « L'accompagnement entrepreneurial : de l'isolement à la recherche de légitimité », *Revue de l'Entrepreneuriat, Vol.7, P.82-107, www.cairn.info*

Messeghem, M. & al. (2010) : « GRH, PME et Entrepreneuriat : regards croisés », *Management & Avenir, 2010/9 n° 39 | pages 87 à 95 ISSN 1768-5958 www.cair.info*

Miles, M.B. & Huberman, A.M (2003) : « Analyse de données qualitatives », 2ème édition, De boeck

Mione, A. (2006) : « L'évaluation par l'accompagnant de la performance d'une structure d'aide à la création d'entreprise », *Management international, Fall 2006, vol.11,*

N'da, P. (2015) : « Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaine : réussir sa thèse, son mémoire de master ou professionnel, et son article » *Edition le Harmattan*

Nakara, W. A. & fayole, A. (2012) : «Les « BAD » pratiques d'accompagnement à la création d'entreprise », *n°228-229, P.231-251, Revue Française de Gestion, www.cairn.info*

Ouattara, A. (2007) : « L'entrepreneuriat féminin en Côte d'Ivoire: obstacles et opportunités », Management international, vol.11, n°2, pp.53-64

Paturel, R. (2000) : « Externalisation et entrepreneuriat », *in Verstraete T. (coord) Histoire d'entreprendre, EMS, pp. 173-186*

Sammut, S. (2003) **:** « L'accompagnement de la jeune entreprise **»,** *Revue Française de Gestion, 2003/3 no 144 | pages 153 à 164 ISSN 0338-4551*

Smida, A. & Khelil, N. (2010) : « Repenser l'échec entrepreneurial des petites entreprises émergentes : proposition d'une typologie s'appuyant sur une approche intégrative », *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 23, n° 2, 2010, p. 65-106.* www.erudit.org

ST-Jean, E. & Mitrano-Meda, S. (2013) : « Former les mentors pour entrepreneur pour aller au-delà de la transmission d'expériences », Institut de recherche sur les PME, Université du Québec a Trois-Rivières, 3351, boul. des Forges, Trois-Rivières (Québec), Canada, G9A 5H7.

St-Jean, E. & Jacquemin, A. (2012) : « Le doute entrepreneurial comme facteur de changement : Impact de l'accompagnement d'un mentor », *Revue inter discipline sur le management et l'humanisme, N°03-NE, Août/Septembre/Octobre 2012/ ENTREPRENEURIAT*

Toutain, O. & Fayolle (2009) : «L'entrepreneur est "un bricoleur "», www.researchgate.net/publicationn/49134647

Vaesten, P. & al. (2007) : « Innovation dans les méthodes d'accompagnement du créateur : vers le développement d'une formation au métier d'accompagnateur en couveuse d'entreprise à Essai », *5è congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat,*

Vallat, D. (2006) : « L'accompagnement facteur de durabilité de la création d'entreprise », *Université Claude Bernard Lyon, Laboratoire TRIANGLE UMR 5206*

Verstraete, T. & Saporta, B. (2006) : « Création d'entreprise et entrepreneuriat », *édition ADREG,* www.adreg.net

Verstraete, T. (2003) : « Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat : PhE= f [(C×S×P) [(E×O) », *Les Editions de l'ADREG, ISBN 2-9518007-6-2*