

La formation et l'accompagnement comme facteurs de performance entrepreneuriale : Une analyse qualitative

Training and support as factors of entrepreneurial performance: A qualitative analysis

Abderrahim Cherkaoui^{1*}, Mohamed Kafssi¹

¹ *Faculté des Sciences de l'Education, Université Mohammed V de Rabat, Maroc*

*Corresponding author: abderrahim.cherkaoui@um5r.ac.ma

Résumé

L'entrepreneuriat est devenu un phénomène économique et social associé à un domaine de recherche et à une branche de l'enseignement et de l'éducation de par le monde. En ce sens, la formation et l'accompagnement entrepreneurial sont considérés comme des leviers de réussite de l'action entrepreneuriale. D'où leur importance dans tout projet d'enseignement de l'entrepreneuriat et ses conditions de réussite dans le milieu académique et professionnel afin de renforcer les compétences des entrepreneurs. Désormais, la présente recherche vise à explorer le rôle de la formation et de l'accompagnement entrepreneurial dans la performance des projets entrepreneuriaux au sein de la préfecture de Meknès. L'étude entamée adopte une approche qualitative basée sur la conduite des entretiens semi-directifs réalisés en utilisant un guide d'entretiens. L'étude a été réalisée auprès d'un échantillon composé de 16 entrepreneurs choisis selon l'implantation géographique et le secteur d'activité de chaque enquêté. Les résultats de l'étude montrent que les programmes de formation et d'accompagnement ont un effet significatif et positif sur l'amélioration des compétences des entrepreneurs interrogés. Par ailleurs, les mêmes résultats ont montré l'existence de plusieurs enjeux à relever par les entrepreneurs afin de mener à bien leurs projets entrepreneuriaux, en l'occurrence : le manque d'informations, l'insuffisance des dispositifs de formation et le coût élevé des programmes de formation et d'accompagnement.

Mots clés : Accompagnement entrepreneurial ; Formation ; Entrepreneuriat ; Entrepreneur ; Performance des Projets.

Abstract

Entrepreneurship has become an economic and social phenomenon associated with a field of research and a branch of teaching and education throughout the world. In this sense, entrepreneurial training and support are seen as levers for successful entrepreneurial action.



Hence, their importance in any project to teach entrepreneurship and the conditions for its success in the academic and professional environment in order to strengthen the skills of entrepreneurs. The aim of this research is to explore the role of entrepreneurial training and support in the performance of entrepreneurial projects in the city of Meknès. The study adopts a qualitative approach based on semi-directive interviews conducted using an interview guide. The study was carried out with a sample of 16 entrepreneurs chosen according to the geographical location and sector of activity of each respondent. The results of the study show that training and coaching programs have a significant and positive effect on improving the skills of the entrepreneurs surveyed. The same results also showed that entrepreneurs face a number of challenges in carrying out their entrepreneurial projects: lack of information, inadequate training facilities and the high cost of training and support programs.

Keywords: Entrepreneurial support; Training; Entrepreneurship; Entrepreneur; Project Performance.

1. Introduction

Depuis la fin du 20^{ème} siècle, la majorité des gouvernements s'orientent vers la stratégie de stimuler et développer l'activité entrepreneuriale en se basant sur le potentiel économique en place et les conjonctures socio-économiques favorables afin de contribuer au développement du pays de la planète. Dans cette perspective, l'entrepreneuriat est devenu un phénomène économique et social associé à un domaine de recherche spécifique basé sur l'enseignement et l'éducation des principes de la réussite entrepreneuriale. Depuis longtemps, l'entrepreneuriat a retenu l'intérêt de la recherche scientifique grâce au nombre important de travaux scientifiques traitant ce champ de recherche. Par conséquent, l'entrepreneuriat n'est pas seulement un moyen pour stimuler l'innovation et l'efficacité économique mais aussi c'est une source primordiale pour la création de l'emploi et la lutte contre la précarité.

Simultanément au développement du domaine de recherche autour de l'entrepreneuriat, nous constatons un intérêt progressif pour le développement des programmes d'enseignement de l'entrepreneuriat afin d'inculquer l'esprit entrepreneurial chez les étudiants des établissements universitaires. A ce niveau, le défi de choisir le contenu à éduquer et le type de contribution éducative visant à façonner le comportement des étudiants apparaît comme une nécessité pour les responsables nationaux et internationaux chargés du développement de l'enseignement de l'entrepreneuriat. La prise en compte de ce défi aura des effets importants sur les compétences et les valeurs entrepreneuriales grâce au choix des programmes d'enseignement adapté aux attentes des entrepreneurs (Assali, 2019).

Au Maroc, nous avons constaté un développement notable des programmes de formation à l'entrepreneuriat proposé par les établissements de l'enseignement supérieur et les universités marocaine (publiques et privées) sous la forme d'une branche baptisée souvent « Entrepreneuriat et gestion des affaires » ou bien sous la forme d'un module à enseigner

intitulé généralement « Entrepreneuriat et management de projet éducatifs » comme le cas de la formation doctorale en sciences de l'éducation au sein de la faculté des sciences de l'éducation relevant de l'université Mohammed V de Rabat. Cette dernière a mis en place un centre d'accompagnement au montage de projets de création d'entreprise destiné aux étudiants entrepreneurs, cet accompagnement est assuré pour les différentes étapes de projet à savoir : l'idéation, la pré-crédation et le post-crédation. Cette orientation montre la stratégie adoptée par l'université de Rabat afin de développer l'esprit entrepreneurial auprès de ses étudiants et contribuer à la lutte contre le chômage chez les diplômés de l'enseignement supérieur dont le taux ne cesse d'enregistrer des records.

Dans cette quête de la réussite entrepreneuriale, plusieurs entrepreneurs rencontrent beaucoup d'obstacles, notamment l'accès au financement, le manque de compétences en gestion et surtout le risque d'échec. En ce sens, l'accompagnement et la formation apparaissent comme des leviers essentiels pour surmonter les embarras précités.

Dès lors, la présente recherche ambitionne la réalisation de deux objectifs essentiels à savoir :

- ✓ Examiner le rôle de la formation et de l'accompagnement entrepreneurial dans l'amélioration des compétences des entrepreneurs ;
- ✓ Identifier les effets de la formation et de l'accompagnement sur la réussite des projets entrepreneuriaux.

Désormais, la réalisation des objectifs de ce travail est conditionnée par la réponse à la problématique suivante : **dans quelle mesure la formation et l'accompagnement entrepreneurial des entrepreneurs peuvent-ils influencer favorablement la réussite des projets entrepreneuriaux ?**

Pour répondre à notre problématique, nous traiterons dans la première partie la revue de littérature permettant de mettre le lien entre la formation et l'accompagnement entrepreneurial et leur impact sur la performance des projets. La deuxième partie sera consacrée à la présentation de la méthodologie adoptée pour le présent travail. La troisième partie abordera la présentation des résultats de l'étude empirique. La quatrième partie fera l'objet de la discussion des résultats de l'étude. Enfin, une conclusion permettant de clôturer le présent papier sera présentée.

2. Revue de littérature

2.1. La formation, l'accompagnement entrepreneurial et la performance des projets

2.1.1. La formation

La formation est définie comme un ensemble d'activités d'apprentissage organisées, qui visent à acquérir des connaissances spécifiques pour aider les individus et les groupes d'individus à s'adapter aux contextes socioprofessionnels différents. Vu son rôle essentiel dans la réalisation des objectifs de l'organisation, la formation est considérée comme une nécessité

organisationnelle et professionnelle (Beddaa & Bachiri, 2021). Par conséquent, elle contribue à l'adaptation du personnel de l'organisation aux différents modes de production mis en place. Par voie de conséquence, la formation contribue à l'amélioration de l'efficacité organisationnelle et professionnelle. Dans ce cadre, Boudabbous en 2007 a précisé que les cerveaux commencent à remplacer de plus en plus les bras (maîtrise des nouvelles connaissances, adaptabilité aux technologies en perpétuelle mutation). Cet auteur précise également que la formation est un outil primordial permettant la différenciation des entreprises modernes par rapport à leurs concurrents (El Bouffi el Boughli et al. 2023).

Dans le même ordre d'idées, Barbier et al. (1991) ont avancé plusieurs avantages que toute organisation puisse tirer de la formation de son personnel. Ceux-ci sont le fruit de l'évolution des tendances de la formation andragogique, avec ses différentes formes : initiale (les connaissances acquises lors des études faites par le personnel) et/ou continue (les connaissances acquises par le personnel en parallèle avec l'exercice d'une activité professionnelle). Désormais, cinq perspectives distinctes ont été identifiées par les mêmes auteurs afin de mettre l'accent sur l'importance de la formation dans les organisations, à savoir :

- ✓ La formation est un élément clé et fondamental pour les investissements techniques et de modernisation de l'entreprise. Elle permet de garantir l'acquisition de nouvelles compétences importantes au succès du projet en question ;
- ✓ La formation est souvent engagée dans des projets de développement des entreprises et leurs centres de production ;
- ✓ La formation est un outil de renforcement du potentiel du capital humain dans l'entreprise. Elle nécessite par conséquent une stratégie à moyen terme pour être en relation avec le style de management adopté par l'entité en question. Celui-ci doit toujours être cohérent et mis à jour suivant la nature des programmes de formation adoptés par l'entreprise ;
- ✓ Le besoin et le contenu des programmes de formation dépend souvent des analyses concentrées sur l'impact de la taille et/ou du secteur d'activité de l'entreprise ;
- ✓ La formation est un investissement immatériel ou intellectuel, ce qui est investi à la formation représente un investissement en termes de progrès.

2.1.2. L'accompagnement entrepreneurial

a. Définition

L'accompagnement entrepreneurial revêt une ampleur majeure dans le cadre de l'innovation et de la promotion d'un esprit entrepreneurial compétitif et efficace. Les accompagnants au montage de projet d'entreprise sont multiples. Ils assurent tous un rôle fondamental par le biais d'une multitude de produits préparés selon les nécessités des porteurs de projets (Bakkali et al., 2010). En plus, fournissant des produits et services concrets aux entrepreneurs, les structures d'accompagnement entrepreneurial jouent un rôle central dans la découverte des opportunités

offertes par le marché. Elles mettent également toutes les informations nécessaires au succès entrepreneurial à la disposition des porteurs de projets (Sammut, 2003).

Pour Cuzin et Fayolle (2004), l'accompagnement entrepreneurial est souvent présenté comme quelque chose de singulier, aussi bien dans ce qu'il véhicule comme représentations mentales que dans sa mise en œuvre opérationnelle. Le terme accompagnement est généralement utilisé par les responsables de structure et de programme d'aide à la création d'entreprise.

La fonction principale de l'accompagnement entrepreneurial est d'inventer un écosystème entrepreneurial adéquat afin de soutenir les porteurs de projets à accroître leur potentiel et leur capacité à entreprendre. L'accompagnement est un processus qui engage deux parties importantes avec intérêts complémentaires (l'accompagnant et l'accompagné). D'une part, l'accompagné a un objectif de mettre en exercice son projet. D'autre part, l'accompagnant partage avec lui des renseignements efficaces afin de l'encourager à réaliser son projet en transmettant les compétences et les connaissances adaptées au projet considéré (Alaoui et al., 2019 ; Assali, 2019).

Globalement, l'accompagnement entrepreneurial signifie l'aide au lancement d'une nouvelle entreprise ou le suivi de la gestion d'une entreprise existante et en activité. (Wolff & Cuenoud, 2017) ont mis l'accent sur le rôle de l'accompagnement en tant que facteur très important pour le succès de l'entrepreneur. Manning et al. (1989) précisent que la finalité de l'accompagnement entrepreneurial est d'apporter un soutien tel que des conseils des experts et leurs avis, de faciliter l'accès aux ressources. Messeghem et al. (2014) considèrent l'accompagnement entrepreneurial comme un processus organisé par une tierce partie, conçu pour se dérouler sur une période prolongée, visant à permettre à un ou plusieurs entrepreneurs de bénéficier d'une dynamique d'apprentissage comme la formation et les conseils aux entrepreneurs.

b. Types d'accompagnement

Le rôle de l'accompagnement dans la réussite entrepreneuriale est une réalité prouvée (Tremblay, 2007). En effet, la notion « accompagnement » est fréquemment associée à des concepts tel que l'aide, le soutien, le conseil et l'appui dans la littérature française. La littérature anglaise parle plutôt d'expressions telles que : mentoring, coaching, tutoring, counselling, ... etc.

✓ Le conseil et la consultance

Pour avoir un avis ou un conseil, il est toujours recommandé de consulter. Le consultant en règle générale est un expert à qui nous présentons une situation ou un cas à résoudre. En effet, le consultant donne son avis mais il ne décide pas. Dans ce cadre, le conseil c'est accompagner une personne dans une délibération préparant une conduite à tenir dans une situation problème (Lhotellier, 2001). Donc, le conseil c'est aider une personne à réfléchir afin de prendre une décision adéquate tout en utilisant une conduite convenable face à une situation problème.

✓ **Le tutorat, l'apprentissage et la socialisation :**

Le tutorat est défini comme la relation entre deux personnes dans le cadre d'une formation professionnelle. Il constitue un processus de gestion de l'entreprise. C'est aussi la transmission des compétences et des connaissances entre le personnel dans l'entreprise grâce aux relations de travail ou de formation (Savary, 1985). De même, le tutorat est la corrélation d'aide pour l'apprentissage des savoir-faire et l'affiliation dans le travail entre deux personnes.

Nous distinguons ainsi deux principales occupations du tutorat : la socialisation et la formation. L'utilité de la socialisation implique la position des aînés dans la création des identités professionnelles et les transformations identitaires par identification. Pour la formation, elle représente un soutien direct envers autrui (approche pédagogique) et se base sur le partage et la transmission des exercices professionnelles. Elle permet aussi de décrire le travail, constater et identifier les situations professionnelles les plus convenable à l'apprentissage (Laichi & al., 2022).

✓ **Le mentoring, l'idée de l'éducation :**

Le mentorat est la relation d'accompagnement entre deux individus : le mentor (qui a plus d'expériences) et le mentoré (qui a le manque des expériences). Le principe du mentorat est basé sur le fait que le mentor transmet des conseils, des compétences et des connaissances au mentoré afin de contribuer à la croissance et au développement professionnel et personnel de celui-ci (Laichi & al., 2022). Généralement, le mentor a douze fonctions pour assurer sa mission du mentorat dans les meilleures conditions, à savoir : Accueillir, guider, enseigner, entraîner, répondre à, favoriser, être le modèle, présenter des défis, conseiller, donner du feed-back, soutenir, sécuriser.

✓ **Le sponsoring, accompagnement financier :**

Les porteurs de projets ambitionnent bénéficier d'un accompagnement financier pour monter, lancer, développer ou investir dans des activités génératrices de revenus. Cet accompagnement peut se présenter sous la forme des subventions, des prêts à taux réduits, des fonds propres et d'autres financements participatifs. Un tel accompagnement simplifie l'identification des offres de financement disponibles, rédaction d'un Business plan puis préparation à la demande des fonds, les négociations avec les parties prenantes et la gestion des financements obtenus.

2.1.3. La performance des projets

Etymologiquement, le mot performance provient du français ancien parformer qui désignait « accomplir, exécuter » (Petit Robert, 1993). La notion de performance est largement utilisée dans toutes les disciplines des sciences de gestion (Lebas & Euske, 2007). Nous observons alors qu'elle est essentielle dans le domaine du contrôle de gestion dans la perspective de piloter l'entreprise au niveau de sa performance organisationnelle, de l'évaluation de ses résultats et dans les mesures de son rendement (Beddaa & Bachiri, 2020).

Généralement, la définition de la notion de la performance dépend de la prise en considération de deux composantes essentielles, à savoir : l'efficacité et l'efficience. En effet, L'efficacité se quantifie par la différence entre les objectifs annoncés et les résultats constatés. Elle tient compte de la précision des prévisions accomplies par les acteurs et propose l'option d'appréhender le niveau de réalisation des objectifs préalablement fixés (Beddaa & Bachiri, 2020). L'efficience d'un projet, quant à elle, s'évalue par la relation entre les ressources déployées par les agents et les résultats atteints. Elle s'intéresse au niveau des coûts supportés afin d'atteindre les objectifs fixés (Beddaa & Bachiri, 2020). Désormais, la performance d'un projet entrepreneurial s'évalue par sa capacité à atteindre les objectifs fixés avec le moindre coût possible tout en respectant les délais impartis (Beddaa et al., 2022). Nous pouvons alors considérer un projet comme performant lorsqu'il arrive à respecter les délais fixés par le calendrier de son déroulement (Beddaa et al., 2022).

2.2. L'impact de la formation et de l'accompagnement sur la performance des projets entrepreneuriaux

Plusieurs études ont été réalisées sur l'impact de la formation et de l'accompagnement sur le développement et la croissance des projets. Une étude a abordé l'impact de l'accompagnement entrepreneurial sur les coopératives de producteurs (agriculteurs) de fruits et légumes en Espagne. Les principaux résultats ont montré que l'accompagnement impacte positivement la croissance du chiffre d'affaires et la rentabilité des projets étudiés, particulièrement lorsque cet appui portait sur la gestion de la qualité des produits et la démarche marketing mise en place par la direction. De leur côté, Fayolle et Gailly en 2009 ont mis l'accent sur le fait que les intentions entrepreneuriales sont déterminées par des facteurs qui peuvent évoluer au fil du temps. En ce sens, les cours d'entrepreneuriat, les programmes de formation sur la gestion des entreprises ou encore sur les réseaux, ambitionnent la réalisation d'un changement des valeurs, des attitudes et des normes sociales au sein de la société peuvent avoir un impact positif sur la performance entrepreneuriale (Boudabbous, 2007).

Fayolle (2007) rejoint les apports précédents en admettant que l'enseignement de l'entrepreneuriat peut rendre une société donnée plus tolérante en matière de prise de risques, d'acceptation de l'innovation et de reconnaissance de l'initiative individuelle. Il précise aussi qu'au-delà même du développement du goût d'entreprendre et de l'esprit d'entreprise, l'enseignement des principes de la réussite entrepreneuriale peut contribuer à l'amélioration de l'image de l'entrepreneuriat et de l'entreprise, et à mettre en valeur le rôle de l'entrepreneur en tant que facteur du développement économique et social du pays. Une autre étude menée par Benhaddouch en 2022 a permis d'analyser l'écosystème d'accompagnement à l'entrepreneuriat au Maroc. Elle a ainsi abordé l'importance de l'adéquation des programmes d'accompagnement à l'entrepreneuriat avec les attentes des entrepreneurs dans la performance des projets entrepreneuriaux. L'étude entamée a porté sur acteurs de l'écosystème d'accompagnement ainsi que 18 entrepreneurs. Les résultats obtenus montrent que les entrepreneurs ne sont pas satisfaits de l'accompagnement mis à leur disposition.

De même, Mas-Verdú et al. (2014) ont effectué une étude sur l'impact des accompagnateurs d'entreprises sur la survie des entreprises. L'étude a porté sur 47 entreprises. Les données ont été recueillies en 2009 par le biais d'un sondage par questionnaire diffusé auprès des PDG et des directeurs généraux des entreprises étudiées. Désormais, sur les 47 entreprises enquêtées, 30 sont toujours actives en 2014 et 17 ne sont plus en activité. Concernant l'utilisation des services d'accompagnement, 26 ont bénéficié d'un programme d'accompagnement et 21 n'ont pas bénéficié. Les résultats permettent alors de constater que la pérennité de l'entreprise est conditionnée par un accompagnement de qualité et une structure productive capable de répondre aux attentes du marché, notamment en termes d'innovation. Un tel constat a été également confirmé par Tounès et Fayolle depuis 2006.

Dans le même cadre de la compréhension du rôle de l'accompagnement et de la formation dans la performance des projets entrepreneuriaux, Ibourk & El Aynaoui (2023) ont analysé le programme MOURAFKA¹ ayant pour objectif de suivre le taux de survie des coopératives agricoles au Maroc. Cette étude a été réalisée auprès de 232 coopératives représentatives d'une population mère composée de 1131 coopératives intervenant dans le secteur agricole marocain. Les résultats ont montré que ce programme d'accompagnement contribue à l'amélioration du taux de survie et la durabilité des coopératives par le renforcement de leurs capacités en gestion, l'amélioration de la gouvernance dans la gestion et la simplicité de l'accès aux marchés. L'étude a souligné également l'importance des facteurs internes (les compétences en gestion, leadership et la taille de la coopérative) aussi que d'autres facteurs externes (l'adaptabilité stratégique) pour assurer la pérennité des coopératives enquêtées.

Finalement, nous pouvons considérer que la formation et l'accompagnement entrepreneurial ont un impact positif et significatif sur la performance et la durabilité des projets entrepreneuriaux. Les résultats des études antérieures ont largement montré que les accompagnateurs offrent un accès aux ressources financières et matérielles nécessaires pour la réussite entrepreneuriale. Un tel accompagnement ne peut alors que maximiser le profit et augmenter la rentabilité des entreprises, tout secteur confondu (Benhaddouch, 2022).

3. Matériels et Méthodes

3.1. Le champ de l'étude empirique : la ville de Meknès

Meknès est une ville impériale du Maroc fondée au 10^{ème} siècle par les almoravides comme un établissement militaire. Meknès était la capitale du Maroc sous le règne de Moulay Ismail entre 1672 et 1727, connue par son emplacement stratégique, qui est au cœur du royaume à environ 500 mètres d'altitude, sur le plateau de Sais, située entre le Moyen d'Atlas au sud et au nord les collines pré-rifaines. La ville de Meknès est classée dans le sixième rang du pays en termes de sa population selon les résultats du dernier recensement général des habitants et de l'habitat

¹ MOURAFKA est un programme d'appui post-crédation aux coopératives nouvellement créées. Ce programme a fait l'objet d'une convention signée entre le Ministère de l'Artisanat et de l'Economie Sociale et Solidaire, le Ministère de l'Economie et des Finances et l'Office du Développement de la Coopération (ODCO) le 11 mai 2011.

mené au Maroc en 2024 par le Haut-commissariat au plan (HCP). Très riche par son patrimoine historique, architectural et culturel ; Grâce à ses atouts touristiques, Meknès commence à prendre une position importante et devient un pôle stratégique de développement économique du royaume.

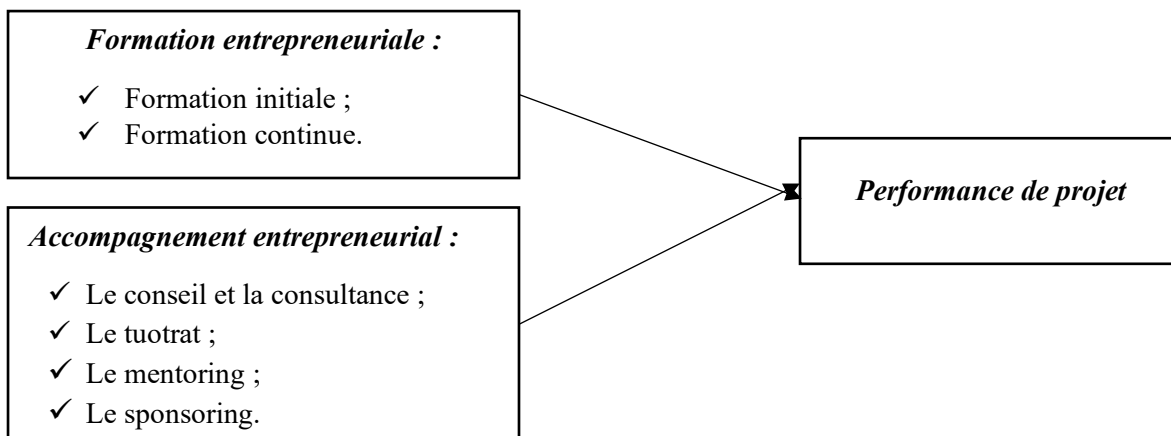
Meknès dispose d'un potentiel entrepreneurial remarquable dans plusieurs secteurs porteurs tels que : l'artisanat, le tourisme durable et culturel, l'agro-alimentaire et les projets numériques innovants. De ce fait, la formation et l'accompagnement entrepreneurial sont considérées comme des leviers stratégiques permettant d'appuyer les porteurs de projets de l'idéation, l'élaboration du business model, la recherche de financement, le lancement d'activité et la pérennisation des entreprises de la ville.

3.2. Le modèle conceptuel et les hypothèses de recherche

3.2.1. Le modèle conceptuel de la recherche

A partir de la revue de littérature établie, Nous proposons le modèle conceptuel de recherche de la figure n°1 afin d'explicitier les différentes relations permettant de comprendre l'impact de la formation et de l'accompagnement entrepreneurial sur la performance des projets entrepreneuriaux.

Figure 1 : Le modèle conceptuel de la recherche



Source : Elaboré par les auteurs

3.2.2. Les hypothèses de la recherche

La bonne conduite de notre étude empirique nous a amené à formuler plusieurs hypothèses de recherches. Nous avons ainsi élaboré deux catégories d'hypothèses, à savoir : des hypothèses principales et des hypothèses dérivées.

a. Les hypothèses principales

Hypothèse 1 (H1) : La formation à l'entrepreneuriat renforce considérablement les compétences des entrepreneurs et propulse le succès des projets.

Hypothèse 2 (H2) : L'accompagnement entrepreneurial favorise le développement des compétences des entrepreneurs et stimule le succès des projets.

b. Les hypothèses dérivées

Hypothèse H1a : La formation initiale des entrepreneurs a un effet avantageux sur la performance des projets entrepreneuriaux.

Cette hypothèse cherche à expliquer comment la formation initiale des entrepreneurs a un effet avantageux sur la performance de leurs projets entrepreneuriaux.

Hypothèse H1b : La participation des porteurs de projets à des programmes de formation continue favorise fortement la réussite de leurs projets entrepreneuriaux.

Cette hypothèse a pour objectif de montrer que la poursuite des programmes de formation continue, en parallèle avec l'exercice d'une activité professionnelle, a un effet positif sur le développement des compétences des entrepreneurs. Par conséquent, ils peuvent s'attendre à une performance inédite de leurs projets entrepreneuriaux.

Hypothèse H2a : L'utilisation des services de conseil influencent positivement la réussite des projets.

Cette hypothèse ambitionne l'analyse du rôle des conseils des experts en entrepreneuriat dans l'amélioration des chances de la réussite entrepreneuriale.

Hypothèse H2b : Le tutorat des entrepreneurs renforce de manière appréciable leurs compétences et participe au succès de leurs projets.

La présente hypothèse cherche à expliquer le rôle important des tuteurs dans l'accompagnement des entrepreneurs vers la performance entrepreneuriale.

Hypothèse H2c : Les entrepreneurs ayant bénéficié d'un mentoring font preuve de meilleures performances économiques.

Cette hypothèse a pour finalité d'expliquer le rôle primordial du mentorat dans l'accompagnement des porteurs de projets entrepreneuriaux grâce à leur participation à un réseau relationnel dont l'accès est facilité par le mentor. Les expériences de celui-ci sont mises à la disposition aux entrepreneurs afin de leur faciliter la réussite dans le monde de l'entrepreneuriat.

Hypothèse H2d : Les entrepreneurs ayant participé à des programmes d'accompagnement sous forme de sponsoring atteignent un niveau de réussite élevé pour leurs projets entrepreneuriaux.

L'hypothèse H2d a pour objectif de montrer comment la participation à des programmes d'accompagnement qui aide au financement a un aspect favorable dans la réussite

entrepreneuriale. En effet, les porteurs de projets, surtout dans les phases de démarrage, ont un besoin énorme pour un accompagnement sous forme de sponsoring permettant d'optimiser leurs chances d'obtenir le financement nécessaire pour concrétiser leurs projets.

3.2.3. La méthodologie de l'étude

L'objectif principal de notre étude est d'explorer l'impact de la formation et l'accompagnement entrepreneurial sur le développement, la pérennisation et la performance des projets entrepreneuriaux. Ainsi, afin d'explicitier des éléments permettant de répondre à notre problématique et tester les différentes hypothèses de la présente recherche. Nous avons opté pour la conduite d'une étude empirique auprès d'un échantillon d'entrepreneurs de la préfecture de Meknès. Afin de réussir notre étude empirique, l'accès au terrain a été réalisé en utilisant la méthode qualitative basée sur la conduite d'un certain nombre d'entretiens semi-directifs auprès d'un échantillon composé de 16 dirigeants de projets dans la préfecture de Meknès (tableau n°1).

Le choix de la méthode qualitative est justifié par deux raisons. D'une part, la finalité exploratoire du présent travail qui vise à comprendre l'impact de la formation et l'accompagnement entrepreneurial sur la performance des projets entrepreneuriaux (Beddaa, 2023 ; Beddaa et al., 2020). D'autre part, la nature de la méthode qualitative qui favorise la conformité des résultats sur le plan de la scientificité et de la transférabilité des résultats (Beddaa & Bachiri, 2021). La collecte de données a été effectuée par voie de rencontres directes ou via des appels téléphoniques avec chaque responsable de projet enquêté. La durée moyenne de déroulement des entretiens était de 50 minutes. La méthode d'échantillonnage adoptée lors de cette enquête est la méthode de convenance vu les problématiques de confidentialité des données et de la disponibilité des responsables sollicités.

L'échantillon a été choisi en fonction de secteur d'activité et la répartition géographique. Nous avons ainsi bénéficié de notre présence au salon régional des produits de l'économie sociale et solidaire organisé par le conseil de la région de Fès-Meknès en partenariat avec le ministère du tourisme pendant la période du 4 au 7 février de l'année 2025 à Meknès afin de contacter le maximum possible des membres de notre échantillon présents dans le salon. Pour assurer le bon déroulement des entretiens semi-directifs, nous avons élaboré un guide d'entretien composé de trois axes essentiels tirés de la revue de littérature établie. Ceux-ci se présentent comme suit :

- ✓ Axe n°1 : Le profil de l'entrepreneur et l'identification du projet ;
- ✓ Axe n°2 : La formation entrepreneuriale (types, évaluation et conditions de réussite) ;
- ✓ Axe n°3 : L'accompagnement entrepreneurial (types, structures et impacts sur le projet).

Tableau 1 : La composition de l'échantillon étudié

Date de création	Forme juridique	Secteur d'activité	Siège social	Situation
2005	Coopérative	Agriculture	Moulay Idriss	En activité
2007	Coopérative	Agriculture	Nzala Bni Amar	En activité
2009	Coopérative	Artisanat	Moulay Idriss	En activité
2010	Coopérative	Agriculture	Meknès	En activité
2010	Coopérative	Agriculture	Dkhissa	En activité
2011	Coopérative	Agriculture	Moulay Idriss	En activité
2014	Coopérative	Services	Meknès	En activité
2014	Coopérative	Artisanat	Ain Arma	En activité
2014	Coopérative	Artisanat	Meknès	En activité
2015	GIE ²	Agriculture	Moulay Idriss	En activité
2015	Coopérative	Agriculture	Meknès	En activité
2015	Coopérative	Services	Nzala Bni Amar	Arrêt d'activité
2016	Coopérative	Artisanat	Moulay Idriss	En activité
2016	Coopérative	Agriculture	Meknès	Arrêt d'activité
2017	SNC ³	Services	Meknès	En activité
2019	SARL AU ⁴	Services	Meknès	En activité

Source : Elaboré par les auteurs

4. Résultats et discussion

4.1. La présentation des résultats

Dans cette section, nous aborderons les principaux résultats de notre étude empirique. Nous commencerons ainsi par une présentation de l'ensemble des résultats, que nous discuterons par la suite dans la section suivante. L'objectif principal de notre recherche est d'approfondir la relation entre les différents concepts de notre question principale de recherche mettant en relation la formation, l'accompagnement entrepreneurial et la performance des projets entrepreneuriaux.

4.1.1. La formation entrepreneuriale

L'enquête réalisée nous a permis de confirmer les aspects théoriques de la notion de formation. En effet, les réponses des différents interviewés ont mis l'accent sur le fait que la formation est l'ensemble des connaissances acquises par l'entrepreneur que ce soit pendant les études académiques ou au cours de l'exercice de son activité professionnelle. Les enquêtés ont aussi distingués deux types de formations entrepreneuriales à savoir : la formation continue et la

² Groupement d'intérêt économique.

³ Société en nom collectif.

⁴ Société à responsabilité limitée à associé unique.

formation initiale. En ce sens, la formation initiale a été la raison pour laquelle les entrepreneurs ont pu maîtriser les concepts de l'entrepreneuriat, et la principale motivation derrière la création de leur propre entreprise.

Verbatim n°1 : « je suis titulaire d'un diplôme en gestion d'entreprise auprès de l'OFPPT, c'est une formation qui m'a permis de comprendre le monde de l'entreprise. C'est la cause principale qui m'a poussé vers l'entrepreneuriat et à créer ma propre entreprise » (Répondant 1).

En outre, l'étude a montré que la formation en marketing et commerce international, ainsi que l'expérience professionnelle dans le domaine commercial sont deux facteurs clés dans le développement de l'esprit entrepreneurial (Boutillier & Uzunidis, 1999). De plus, le travail avec les collaborateurs permet d'acquérir une expérience pratique permettant l'engagement dans une activité professionnelle et lancer son propre projet.

Verbatim n°2 : « ... je détiens un diplôme en marketing et commerce international. J'ai travaillé dans un centre commercial dans le poste vendeuse des produits cosmétiques, je me suis retrouvée dans ce domaine » (Répondant 3).

Verbatim n°3 : « je n'ai jamais été à l'école, je travaillais avec mon père durant des années après cette expérience j'ai eu le courage de me lancer et vivre l'aventure » (Répondant 5).

Les enquêtés ont également mis l'accent sur le rôle de la formation initiale comme les études en baccalauréat ou dans les instituts de formation professionnelle contribue au développement de l'esprit entrepreneurial. Elle favorise aussi la collaboration entre associés afin de réussir leur projet entrepreneurial.

Verbatim n°4 : « ... Nous sommes cinq associées, nous avons étudié ensemble en baccalauréat, filière sciences économiques et gestion. Chacun d'entre nous a suivi son chemin et a travaillé dans un domaine différent. Après plusieurs années, nous nous sommes réunies pour fonder une coopérative. Nos études et nos expériences professionnelles nous ont aidées à devenir ce que nous sommes aujourd'hui » (Répondant 7).

Verbatim n°5 : « depuis mon jeune âge, j'ai toujours été passionnée par les plantes aromatiques, ce qui m'a poussée à poursuivre mes études après le baccalauréat dans l'Institut d'horticulture. Ces raisons m'ont dirigée vers le monde de l'entrepreneuriat et de lancer ma propre coopérative... » (Répondant 8).

Pour plusieurs entrepreneurs participant à notre étude, la formation, que ce soit initiale ou continue a illustré une phase transitoire dans le parcours des porteurs de projets. Elle a permis de se projeter dans le monde de l'entrepreneuriat, qu'il s'agisse de choisir l'idée de projet pour les uns ou de rencontrer des associés pour les autres. La présence des entrepreneurs dans le secteur du service (trois entrepreneurs) est représentative, suggère également un intérêt de

développer leurs compétences en gestion d'entreprise et en marketing par le biais du mécanisme de la formation.

Le secteur de l'artisanat présente quatre entrepreneurs qui ont participé à des formations en présentiel, trois entrepreneurs ont bénéficié d'une formation continue en gestion financière et le reste en Management et leadership. Cela indique l'importance des formations en gestion et management. Pour les entrepreneurs du secteur industriel, ils ont assisté des formations en Marketing, développement personnel et développement d'un produit innovant. Ces réponses désignent que les entrepreneurs cherchaient à renforcer l'innovation et la commercialisation des produits.

Verbatim n°6 : « j'ai arrêté mes études après mon inscription à la faculté, je me suis redirigé vers le marché d'emplois pour des raisons financière. Après un bon moment je me suis inscrit à une formation continue c'est là où j'ai rencontré mes associés actuelles ... » (Répondant 10).

4.1.2. L'accompagnement entrepreneurial

En parlant de l'accompagnement, une grande partie des entrepreneurs a tiré avantage d'un accompagnement quelle que soit sa forme : conseil, tutorat, mentoring ou sponsoring. Selon les témoignages des interviewés, l'accompagnement entrepreneurial leur a facilité le chemin de l'entrepreneuriat tout au long de ses différentes phases.

L'accompagnement entrepreneurial joue un rôle très important dans le progrès des projets, dans notre étude nous avons quinze entrepreneurs qui ont bénéficié d'un accompagnement collectif, ce qui montre son importance dans le développement des compétences et la pérennisation des projets entrepreneuriaux. Un tel accompagnement permet de posséder un apprentissage en coopération et privilégie l'échange des expériences entre les participants. Dans ce contexte, les entrepreneurs partagent leurs idées, défis et solutions.

Verbatim n°7 : « ...Plusieurs séances d'accompagnement (conseil) ont clarifié ma vision de l'entrepreneuriat et ont levé mes doutes, spécifiquement dans le début. Je ne savais pas quoi faire... » (Répondant 13).

Verbatim n°8 : « ... Pour un meilleur lancement, j'ai fait appel à un conseiller pour le but d'éviter plusieurs erreurs. Dans ce sens, mon accompagnateur m'a beaucoup aidé dans la phase de l'élaboration de la stratégie commerciale de mon projet... » (Répondant 15).

De plus, nous avons trois entrepreneurs qui ont participé à un autre programme d'accompagnement qui aide à la recherche de financement. C'est un aspect crucial pour les porteurs de projets surtout dans les phases de démarrage et d'expansion d'activité. Cet accompagnement leur permet d'optimiser leurs chances d'obtenir le financement nécessaire pour concrétiser leurs projets entrepreneuriaux, comprendre les options, les sources de financement, la constitution des dossiers de demande de financement et consolider la confiance

de ces entrepreneurs dans leurs démarches. Deux autres participants parmi les quinze entrepreneurs ont bénéficié d'un programme d'accompagnement de mise en relation avec des partenaires et un participant a assisté à un autre programme de suivi administratif.

Verbatim n°9 : « Nous avons des rendez-vous hebdomadaires avec notre conseiller pour cibler les clients et les bons financeurs... » (Répondant 16).

Verbatim n° 10 : « le tuteur m'a beaucoup aidé psychologiquement, il avait beaucoup d'expérience dans mon domaine et m'a bien dirigé vers les bonnes décisions. Concernant le mentorat, c'était une relation enrichissante, il partageait avec moi ses erreurs, son parcours et ses antécédents... » (Répondant 9).

4.1.3. Formation, accompagnement et performance des projets entrepreneuriaux

D'après les réponses des enquêtés, la formation et l'accompagnement entrepreneurial exercent un effet favorable sur la performance des projets entrepreneuriaux. En effet, la formation initiale et continue ont un effet positif sur la maîtrise des outils et techniques de création et de gestion des entreprises. Un tel constat ne peut que favoriser la performance des entrepreneurs et assurer la réussite entrepreneuriale. Dès lors les hypothèses H1a et H1b sont bien confirmées.

Verbatim n°11 : « la formation entrepreneuriale, initiale et continue, sont plus que nécessaire pour le bon lancement d'une activité entrepreneuriale. La réussite de l'entreprise dépend de la maîtrise des techniques de gestion » (Répondant 12).

De même, les réponses des participants dans l'enquête ont mentionné le fait que la performance des projets dépend des objectifs de chaque entrepreneur. Elle conditionnée par plusieurs facteurs, notamment : les objectifs, les rêves et le parcours de chaque entrepreneur. Dorénavant, l'accompagnement entrepreneurial avec ses quatre types (conseil, tutorat, mentorat et sponsoring) joue un rôle primordial dans le succès entrepreneurial. Dès lors, les hypothèses H2a, H2b, H2c et H2d sont bien vérifiées.

Par ailleurs, pour quelques entrepreneurs, la mesure de la performance se fait par la rentabilité, l'augmentation du chiffre d'affaires ou l'expansion du projet à travers l'ouverture sur d'autres marchés. Aux yeux d'autres, une gestion efficace de projet, l'atteinte des objectifs fixée et la création d'une valeur sociale. Globalement, la performance entrepreneuriale est définie par l'obtention des résultats positifs grâce à l'exploitation optimale des ressources disponibles et avoir une réputation fiable auprès des collaborateurs.

Verbatim n°12 : « ... la performance de projet, c'est d'avoir un projet qui gagne un revenu stable, qui permet de couvrir l'ensemble des charges et je garde le profit pour... » (Répondant 4).

Verbatim n°13 : « ... pour qu'un projet soit performant, il faut qu'il fonctionne bien sans que je sois présente et génère du bénéfice... » (Répondant 2).

4.2. La discussion des résultats

Lorsque nous parlons des résultats, nous parlons de à quoi nous sommes parvenus à travers les entretiens semi-directifs et les données recueillies auprès des porteurs de projets. Ce que nous apportons à plusieurs recherches existantes sur le même sujet (Ferchichi et al., 2024). En ce sens, la discussion des résultats vise à comparer les résultats obtenus lors d'une étude donnée par rapport aux résultats des études passées afin de pouvoir les généraliser ou les réfuter (Beddaa et al., 2020).

En ce sens, la relation entre la formation, l'accompagnement entrepreneurial et la performance des projets a fait l'objet de notre étude empirique. L'analyse des données collectées a permis de montrer le lien favorable entre la formation et l'accompagnement d'une part et la performance entrepreneuriale d'autre part. en effet, la participation à des cours d'entrepreneuriat, à des structures d'accompagnement, à des espaces de coworking et aux programmes de financement impactent considérablement une mise en œuvre des projets concrète. Par conséquent, les deux hypothèses principales de notre recherche sont bien confirmées (H1 et H2). Dans cet ordre d'idées, Fitouri et al. (2024) ont montré que l'accompagnement (coaching) entrepreneurial a des répercussions favorables sur la performance des start-ups. La contribution des structures d'accompagnement dans la création d'entreprise est aussi primordiale dans la réussite des projets entrepreneuriaux (Drissi & Nassimi, 2022). Ces structures soutiennent les entrepreneurs à progresser dans les différentes étapes du projet plus particulièrement le lancement (Tounès & Fayolle, 2006). De surcroît, la performance de projet se considère comme un succès entrepreneurial sur plusieurs volets : économique, relationnel et organisationnel. Un constat bien vérifié par Ibourk & El Aynaoui lors d'une étude ayant porté sur 232 coopératives marocaines en 2023.

Les résultats de notre étude affirment que le rôle principal de la formation (initiale ou continue) consiste en la participation à l'ancrage des idées innovantes, le maintien des outils de gestion et de suivi et l'acquisition de nouvelles techniques de production et de vente. Quant à l'accompagnement entrepreneurial (conseil, tutorat, mentoring et sponsoring), il vise à assurer un appui aux entrepreneurs sur le plan psychologique et stratégique notamment dans les périodes difficiles. Dans ce sens, Cuzin et Fayolle en 2004 ont déjà abordé l'impact de la formation et l'accompagnement dans la réussite entrepreneuriale, notamment dans la phase du lancement des projets entrepreneuriaux.

Finalement, nous pouvons constater que les résultats de notre étude sont positifs. Ils valident par conséquent la pertinence de la relation étudiée qui met l'accent sur l'impact de la formation et l'accompagnement sur la performance entrepreneuriale. Désormais, toutes les hypothèses de notre papier (principales et dérivées) sont bien vérifiées et confirmées.

5. Conclusion

Tout au long de la présente recherche, nous avons essayé de mettre l'accent sur le rôle de la formation et l'accompagnement entrepreneurial dans la performance entrepreneuriale. En effet, ces deux notions revêtent une importance cruciale dans la mesure où elles conditionnent la survie et la pérennité des projets nouvellement créés. Avec les différentes évolutions économiques que connaissent les pays de la planète, les problèmes rencontrés par les entrepreneurs doivent être surmontés afin qu'ils puissent contribuer au développement économique et social grâce à la performance de leurs projets entrepreneuriaux. D'où, l'importance de la formation et de l'accompagnement dans une telle démarche.

Désormais, la formation et l'accompagnement entrepreneurial sont des leviers de l'action publique et privée afin de surmonter les difficultés d'accès au financement, les menaces d'échec et le manque de compétences susceptible de freiner le développement des projets entrepreneuriaux. Par conséquent, la formation et l'accompagnement entrepreneurial sont primordiaux et indispensables pour le développement économique et la lutte contre la précarité au sein d'un pays donné.

Grace à une méthodologie qualitative basée sur des entretiens semi-directifs, nous avons pu examiner l'impact de la formation et de l'accompagnement entrepreneurial sur la performance des projets en menant une étude empirique auprès de 16 entrepreneurs de la préfecture de Meknès. Les résultats de l'étude ont confirmé la relation favorable entre la formation et l'accompagnement entrepreneurial d'une part et la performance des projets d'autre part. Nous pouvons constater alors que les résultats obtenus sont bien appréciés et démontrent que l'accompagnement entrepreneurial joue un rôle très important dans la pérennisation et la performance des projets au même titre que la formation tant initiale que continue. Un tel accompagnement permet de renforcer les capacités des entrepreneurs et surmonter les défis rencontrés.

Par ailleurs, notre recherche comporte deux principales limites. D'une part, elle s'est intéressée à l'influence éventuelle de la formation et de l'accompagnement entrepreneurial sur la performance des projets entrepreneuriaux, alors que la réussite entrepreneuriale est un phénomène assez complexe que nous ne pouvons pas aborder de façon en se limitant à l'analyse de l'impact de ces deux facteurs seulement. D'autre part, la taille de l'échantillon étudiée est très limitée (16 entrepreneurs), un constat qui rend grès difficile la généralisation des résultats de la présente étude dans le temps et dans l'espace.

Comme perspectives d'amélioration de la présente recherche, nous comptons lancer une étude quantitative afin de vérifier à quel niveau la relation entre la formation et l'accompagnement d'une part, et la performance des projets d'autres part reste valable et orientent effectivement la réussite entrepreneuriale. Nous pouvons également utiliser une étude longitudinale afin de comparer le niveau de performance des projets entrepreneuriaux avant et après la participation à des programmes de formation et d'accompagnement entrepreneurial.

Références bibliographiques

Alaoui, M., Bensghir, A., & Reghioui, A. (2019). Les pratiques de l'accompagnement entrepreneurial en phase de création d'entreprise : Cas de la région de l'oriental du Maroc. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(2), 297-307.

Assali, I. (2019). L'impact de la formation sur le développement des compétences, *International Social Sciences & Management Journal*.

Bakkali, C., Messeghem, K. & Sammut, S. (2010). Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise à l'heure de la gestion des compétences », *Management et Avenir*, 39, 149-162.

Barbier, J.M., Caspar, P., Chaix, M. L., Ferrand, J.L., Lietard, B. C., & Thesmar (1991). Note de synthèse : Tendances d'évolution de la formation des adultes. Notes introductives : Tendances d'évolution de la formation des adultes. Notes introductives, *Revue française de pédagogie*, 97, 75-108.

Beddaa, M. (2023). Gestion budgétaire des ventes et performance commerciale de la firme : exploration par étude de cas. *Revue des Études Multidisciplinaires en Sciences Économiques et Sociales*, 8(1), 211-226.

Beddaa, M., & Bachiri, M. (2020). Impact de la gestion budgétaire des ventes sur la performance commerciale de l'entreprise : Proposition d'un modèle conceptuel. *Alternatives Managériales Economiques*, 2(2), 97-114.

Beddaa, M., & Bachiri, M. (2021). L'impact du potentiel touristique sur les intentions entrepreneuriales dans le tourisme durable. *Revue marocaine de recherche en management et marketing*, 13(1), 189-213.

Beddaa, M., Boumsiss, S., & Bachiri, M. (2020). L'impact du leadership sur la mise en place et l'amélioration du système de management intégré qualité-sécurité-environnement (QSE). *International Journal for Environment & Global Climate Change*, 8(1), 131-151.

Beddaa, M., Boumsiss, S., & Bachiri, M. (2022). L'entrepreneuriat durable : approche par la littérature. *Moroccan Journal of Business Studies*, 3(1), 1-23.

Benhaddouch, M. (2022). Etude exploratoire de l'écosystème d'accompagnement à l'entrepreneuriat au Maroc. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(2), 902-919.

Bessière, V., Gomez-Breyse, M., Gonnard, S., Messeghem, K., & Sammut, S. (2014). Accompagnement de l'innovation : retour sur dix ans d'expérience. *Entreprendre & innover*, 2122(2), 53-65.

Boudabbous, S. (2007). L'entreprise à l'heure de la formation : Approches théoriques et pratiques réelles, *La Revue des Sciences de Gestion*, 226-227.

- Boutillier, S., & Uzunidis, D. (1999). *La légende de l'entrepreneur. Le capital social, ou comment vient l'esprit d'entreprise*, Editions La Découverte et Syros, Paris.
- Cuzin, R., & Fayolle, A. (2004). Les dimensions structurantes de l'accompagnement, *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 210, 77-88.
- Drissi, I., & Nassimi, A. (2022). Système d'appui à la création d'entreprise : approche d'efficacité des pépinières d'entreprise. *Cas Technopark. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(2-1), 150-168.
- El Bouffi el Boughli, C., Derkaoui, R., & Qachar, A. (2023). La formation à l'entrepreneuriat dans les universités : Cas de l'UCD, *Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, 5(20).
- Fayolle, A., & Gailly, B. (2009). Évaluation d'une formation en entrepreneuriat : prédispositions et impact sur l'intention d'entreprendre. *Management*, 12, 176-203.
- Ferchichi, I., Mekki, I., Taouajouti, N., Faysse, N., Zairi, A., Chaibi, T., El Guedri, I., Ben Ali, H., Sghairoun, M., Imache, A., & Barbe, A. (2024). La visualisation spatiale : un outil de dialogue sur la gestion des eaux souterraines dans les palme-raies de Kébili, Tunisie" *Cahiers Agricultures* 33 : 24.
- Fitouri, M., & Zouaoui, S. K. (2024). The impact of micro finance institutions on the development of female entrepreneurship evidence from Tunisia. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 14(1), 1-18.
- Ibourk, A., & El Aynaoui, K. (2023). Agricultural Cooperatives' Sustainability and the Relevance of Start-Up Support Programs: Evidence from Cooperatives' Level in Morocco. *Sustainability*, 15(4), p34-60.
- Laichi, A., Beddaa, M., & El bakkouchi, M. (2022). L'entrepreneur : Approches et facteurs de réussite : Cas de la ville d'Er-Rachidia. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(3-2), 329-348.
- Lebas, M., & Euske, K. (2007). *A conceptual and operational delineation of performance*. Cambridge University Press, Anglettere.
- Lhotellier, A. (2001). *Tenir conseil. Délibérer pour agir*, Paris, Seli Arslan.
- Manning, W. J., Leeman, D. E., Gotch, P. J., & Come, P. C. (1989). Pulsed Doppler evaluation of atrial mechanical function after electrical cardioversion of atrial fibrillation. *Journal of the American College of Cardiology*, 13(3), 617-623.
- Mas-Verdú, F., Ribeiro-Soriano, D., & Roig-Tierno, N. (2014). Firm survival: The role of incubators and business characteristics. *Journal of Business Research*, 68(4), 793-796.
- Rey-Debove, J., & Rey, A. (1993). *Le Nouveau Petit Robert : dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*. Paris : Dictionnaires Le Robert.

Sammut, S. (2003). L'accompagnement de la jeune entreprise. *Revue française de gestion*, no 144(3), 153-164.

Savary, A. (1985). *En toute liberté*, Paris : Hachette.

Tounès, A., & Fayolle, A. (2006). L'odyssée d'un concept et les multiples figures de l'entrepreneur, *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* n°220-221 - Stratégie.

Tremblay, S. (2007), *Développement durable et communications. Au-delà des mots, pour un véritable engagement*, Québec, Presses de l'Université du Québec

Wolff, D., & Cuénoud, T. (2017). Pour une approche renouvelée de l'accompagnement des créateurs et des repreneurs d'entreprise : le coaching entrepreneurial. *Vie & sciences de l'entreprise*, 204(2), 146-163.