



**LE ROLE DE L'ACCOMPAGNEMENT POST-CREATION SUR LE DEVELOPPEMENT
ENTREPRENEURIAL : RESULTATS D'UNE EXPERIENCE AVEC DES TPE DU SECTEUR DE
L'ECONOMIE VERTE**

**THE ROLE OF POST-CREATION SUPPORT UPON THE ENTREPRENEURIAL DEVELOPMENT:
FINDING OF EXPERIENCE WITH VERY SMALL BUSINESSES IN THE GREEN ECONOMY
SECTOR**

Bachir BEKKAR^{1*}

1Maitre de conférences (A) – chercheur LAMEOR- Université Oran 2, pôle universitaire Belgaïd Ahmed Ben Ahmed- Faculté des sciences économiques, sciences de gestion et commerciales (Algérie)

Date de Réception : 29//09/2019 ; Date de révision : 21/01/2020 ; Date d'acceptation : 09/04/2020

RESUME

L'objet de cette contribution est de montrer l'importance d'un accompagnement post-crédation pour le succès des toutes petites entreprises (TPE) en exploitation, en particulier celles financées par le dispositif de soutien à la création des entreprises. En apportant à l'entrepreneur un regard "neutre" qui conforte ou remet en cause ses choix, ses pratiques et ses comportements, il permet à l'entrepreneur de prendre conscience du potentiel de son entreprise. En participant à la clarification des facettes multiples de cette dernière, il contribue à la révélation des opportunités de son développement. En nous inscrivant dans l'approche processuelle de la création d'activité, la recherche mobilise des données collectées par une association au travers d'un accompagnement en aval de 20 TPE exerçant dans le secteur de l'économie verte. L'approche qualitative adoptée explicite l'importance de l'accompagnement post-crédation pour la survie, la consolidation et la croissance des entreprises créées.

MOTS CLES : entreprise, TPE, création, accompagnement, stratégie.

CLASSIFICATION JEL: L26, M14, H83.

ABSTRACT

The contrasting findings of theory of incentive policies to the creation of smes in Algeria question the necessary contribution of the public structure of upstream support. The purpose of this paper is to show the importance of post-creation support for the success of operating very small businesses (vsb) mainly those created within the framework of public structure to support business creation. By providing the entrepreneur with a "neutral" vision that reinforces or challenges his/her choices, practices and behaviour, it allows the entrepreneur to become aware of the potential of his business.

by relying on the literature of entrepreneurial support and by entering into the process-based approach of the creation of activity (Shane, s. and Venkataraman, s 2000, Davidson, Delmar, f. and Wiklund, j. 2006), the research mobilizes data collected through an 18-month follow-up by a group of 20 vsb operating in the green economy sector. The study explains the importance of post-creation support for the survival, consolidation and growth of the companies created.

Keywords: company, vsb, creation, support, entrepreneur

JEL CLASSIFICATION : L26, M14, H83.

*Bachir BEKKAR, Bekkarbachir.univ@gmail.com

LE ROLE DE L'ACCOMPAGNEMENT POST-CREATION SUR LE DEVELOPPEMENT ENTREPRENEURIAL : RESULTATS D'UNE EXPERIENCE AVEC DES TPE DU SECTEUR DE L'ECONOMIE VERTE (PP : 131-151)

INTRODUCTION

Les résultats contrastés des politiques d'incitation à la création d'entreprises en Algérie questionnent la nécessaire diversité et contribution des structures d'accompagnement. Nous défendons l'idée que l'accompagnement post-crétion permet de positionner l'activité de l'entreprise et l'organiser pour mieux appréhender sa consolidation et son développement. À partir d'une expérience d'un accompagnement de TPE nous tentons de répondre à la question suivante: «L'accompagnement post-crétion influence-t-il la croissance et le développement des TPE ?». Cette formulation nous amène à formuler deux hypothèses :

- H1 : l'accompagnement en amont n'est pas suffisant pour assurer le succès de l'entreprise créée ;
- H2 : l'accompagnement en aval contribue à la croissance des entreprises en activité

S'inscrivant dans l'approche processuelle au travers d'une étude qualitative avec une entrée théorique, méthodologique et contextuelle, il s'agit de "repenser" l'accompagnement dans une perspective inscrite dans la durée pour en faire une démarche innovante. Pour répondre à notre question ce papier est structuré en trois sections :

- La première section est consacrée au cadre théorique mobilisé de l'accompagnement.
- La section deux présente le cadre de recherche et la méthodologie adoptée.
- Enfin dans la dernière section, les résultats et les analyses sont exposés et discutés.

1. LE ROLE DE L'ACCOMPAGNEMENT DANS LE PROCESSUS ENTREPRENEURIAL.

La littérature aborde l'accompagnement pré-crétion comme un moyen qui permet au créateur de préciser son projet et d'articuler le processus de création. On peut considérer qu'en aval il constitue un enjeu important. Il contribue à questionner les performances réalisées en analysant le business model mis en œuvre pour assurer la pérennité et le développement de l'organisation créée. Le rôle et l'importance des structures d'accompagnement dans ce processus entrepreneurial ne sont plus à démontrer (Bakkali, Messeghem, Sammut, 2011 ; Chabaud, Messeghem, Sammut 2010a ; Davidson, Delmar, Wiklund, 2006 ; Delanoë-gueguen, 2016 ; Giliberto, Berger-Douce, 2017, Hentic-Giliberto. Berger-Douce.2017; Messeghem, k., Sammut, s. (2010) Hessels, Grilo, Thurik, Van der Zwan, 2011).

Dans cette section, nous allons tout d'abord rappeler le rôle de l'accompagnement en phase post-crétion, puis les enjeux de la relation du couple accompagnant/accompagné et de la confiance à tisser patiemment entre les deux parties pour la réussite de celle-ci (Hentic-Giliberto, 2017 : 31 ; Berger-Douce, 2017 : 31) pour exposer enfin les objectifs de l'accompagnement post-crétion

1.1. L'IMPORTANCE DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL DANS LE PROCESSUS ENTREPRENEURIAL.

L'accompagnement met l'accent sur les initiatives entrepreneuriales qui doivent être guidées et accompagnées tout au long de la vie de l'entreprise. Il vise l'accès à l'information et à la connaissance pour permettre une maturation du projet et offrir un guide de réflexion pour l'action (Sammut, 2003 :162). St Jean (2008 : 5) distingue l'apprentissage de l'entrepreneur appréhendé comme processus de transformation du créateur, de ses savoirs produits de l'apprentissage et contenu appris. La performance qui en résulte est souvent associée à la qualité et à la durée de l'accompagnement (Léger-Jarniou et Saporita, 2006 : 9). S'il est articulé dès les premières phases du projet il permet au créateur de préciser son projet au regard de sa configuration stratégique instantanée perçue (Bruyat, 1993 : 196). Le succès d'un accompagnement dépend en grande partie de son adaptation aux besoins et aux préoccupations des entrepreneurs. Si les objectifs généraux s'articulent autour des compétences nécessaires au pilotage de l'organisation, les contenus et les formes

LE ROLE DE L'ACCOMPAGNEMENT POST-CREATION SUR LE DÉVELOPPEMENT ENTREPRENEURIAL : RÉSULTATS D'UNE EXPÉRIENCE AVEC DES TPE DU SECTEUR DE L'ECONOMIE VERTE (PP : 131-151)

d'accompagnement méritent néanmoins d'être précisés selon les étapes du processus et les besoins de l'entrepreneur.

L'importance de l'accompagnement entrepreneurial ne se limite donc pas aux seules étapes indispensables à la création. En aval il se confirme tout au long de la vie de l'entreprise (Mc Adam et Mc Adam, 2008) et tout particulièrement dans les moments difficiles d'incertitudes, de changements ou de périodes de transition durant lesquels l'accompagnant a pour fonction d'apporter des supports à l'accompagné (Paul, 2004). En fonction du cycle de vie de l'entreprise, l'accompagnement adapté aux rôles que jouent ou veulent jouer les entrepreneurs s'apparente à un catalyseur du processus entrepreneurial (Berger-Douce, S., 2003). La prestation de l'accompagnant en phase de démarrage se veut un soutien au développement des compétences entrepreneuriales (Schmitt, Husson, 2014 :9). En phase d'activité, l'accompagnement se comprend comme un besoin de consolidation des compétences et de diagnostic du potentiel (endogène et exogène) pour conforter les choix opérés, réorienter l'activité et (re)structurer l'entreprise.

1.2. LA RELATION ACCOMPAGNE/ACCOMPAGNANT.

L'accompagnement aval peut être interprété comme un processus facilitateur de réflexion sur la mise en œuvre concrète du projet, l'aide au démarrage et le diagnostic de l'activité et des performances de l'entreprise. L'analyse du potentiel de l'entreprise contribue à asseoir ou corriger la trajectoire stratégique, même si celle-ci n'est pas formalisée dans le cas de la petite structure. Quand cette dernière croît, le fonctionnement informel centré sur l'entrepreneur et la coordination mutuelle ne suffisant plus, se traduit par une crise d'adaptation organisationnelle. Le passage à une organisation orientée vers la délégation des tâches routinières et répétitives (Godener, 2002) devient indispensable pour accompagner la croissance de la TPE et sa transition vers le statut de PE ou de PME.

L'évolution de l'environnement impose à l'entrepreneur d'adapter ses rôles au nouveau contexte. L'efficacité de l'accompagnement dépend de la prise en compte des nouveaux besoins imposés par ces changements. L'accompagnant en amont comme en aval participe à révéler et conceptualiser les besoins des entrepreneurs pour les traduire en conseils d'aides à la prise de décision ou en prestations concrètes.

Censé détenir des compétences multiples, l'accompagnant (Bakkali, Messeghem, Sammut, 2011) transmet des connaissances spécifiques et des savoir-faire destinés à servir à l'action de l'entrepreneur. Selon les étapes et les problèmes auxquels l'entreprise est confrontée, l'accompagnant se doit de prendre en considération les spécificités de l'organisation. S'il n'y a pas de modèle type en la matière, l'éthique du métier d'accompagnant recommande d'adapter sa posture en fonction de la personnalité de l'entrepreneur et de la finalité recherchée par le propriétaire. Dans cette vision, l'accompagnement s'appréhende comme une relation coproduite dans l'action par l'accompagné et l'accompagnant (Rice, 2002 ; Mione, 2006).

1.3. LA CONFIANCE RECIPROQUE CLE DE SUCCES DE L'ACCOMPAGNEMENT.

La réussite d'un accompagnement n'est pas du seul ressort des compétences de l'accompagnant et de son adaptation aux caractéristiques de l'entité. Elle dépend aussi de l'adhésion de l'accompagné pour coller au plus près des besoins exprimés ou ressentis par ce dernier.

Dans le contexte d'une économie rentière comme en Algérie où l'activité informelle est prégnante¹, il n'est pas toujours facile de collecter des données fiables et mettre l'accompagné en confiance. Cette dernière nécessite beaucoup de temps, de tact et de découvertes mutuelles pour amener les deux parties à s'accommoder (Persson et Bayad, 2007 : 155 ; Jaouen, Loup, Sammut, 2006) et créer des rétroactions pour valider l'interaction entre accompagnant/accompagné (Hentic-Giliberto : 33 ; Berger-Douce, 2017). C'est un exercice d'apprentissage mutuel quand il s'est agit dans notre cas par exemple d'appréhender certaines données

¹ La banque centrale et le ministère de l'économie estiment l'activité informelle en 2017 à 40% du PIB.

LE ROLE DE L'ACCOMPAGNEMENT POST-CREATION SUR LE DÉVELOPPEMENT ENTREPRENEURIAL : RÉSULTATS D'UNE EXPÉRIENCE AVEC DES TPE DU SECTEUR DE L'ECONOMIE VERTE (PP : 131-151)

relatives à l'activité (chiffre d'affaires ou les emplois déclarés et non déclarés...) nécessaires au diagnostic des TPE. Dans cette perspective Vial, Caparros- Mencacci (2007) parlent de l'accompagnement comme une "pratique inventive et agile" menant à la production de sens pour les deux parties.

Dans notre accompagnement, la relation de confiance instaurée a été la source de la réussite de notre prestation. La confiance établie a permis le déroulement des entretiens semi-directs multiples complétés par des communications téléphonique ou le mailing. Les visites sur site ont aussi contribué à contourner l'insuffisance voir l'inexistence de documents pour cerner la nature particulière des différentes facettes de la TPE et approcher la représentation la plus objective possible des entités étudiées. Le propriétaire/dirigeant de sa petite entité accorde peu de temps et d'intérêts à l'écrit. Ce dernier est pourtant un mal nécessaire pour la conduite de son affaire. Cet état fait que les données collectées tiennent plus de l'appréciation et de la nature qualitative que quantitative. La confiance réciproque établie en permettant le dépassement des appréhensions et des réticences a facilité la mise en œuvre de la deuxième phase du programme d'accompagnement.

1.4. SURVIE, CONSOLIDATION ET CROISSANCE : TROIS ENJEUX DE L'ACCOMPAGNEMENT POST-CREATION.

Après la création, le porteur de projet fait face aux problèmes multiples induits par l'entrée en exploitation de son entreprise et les relations avec son environnement auxquelles il n'est pas toujours préparé. Les premiers mois ou les premières années sont souvent les plus difficiles. Anticiper, prévenir les difficultés ou prendre les bonnes décisions n'est pas évident même quand le créateur est techniquement compétent dans son domaine.

Les structures de conseil ou d'accompagnement comme l'association de soutien à l'entrepreneuriat et l'innovation (ASPEIN) permettent à ces entrepreneurs inexpérimentés d'optimiser les chances de pérenniser leur activité, de s'autonomiser progressivement et de prendre du recul par rapport au quotidien perturbé par la création et le démarrage de l'exploitation. Conseiller le propriétaire/créateur sur les décisions à prendre ou anticiper les risques potentiels ne suffit pas. Celui-ci pourrait se sentir perdu et seul lorsque la période d'accompagnement prendra fin. L'accompagnant post-créeation endosse le statut de consultant et participe avec l'entrepreneur à la confection d'outils de gestion² simples et pertinents pour maîtriser l'activité et le pilotage de son entreprise. L'aider à acquérir une certaine autonomie et les réflexes pour assurer la transition à la fin de l'accompagnement est le principal enjeu de la prestation fournie.

Un propriétaire/dirigeant peut considérer que les questions sur le chiffre d'affaires ou l'état de la trésorerie relèvent de l'interrogatoire. Réussir l'accompagnement c'est avant tout un état d'esprit de soutien et non pas se comporter en évaluateur/contrôleur. Faire percevoir à l'accompagné la disponibilité de la structure d'accompagnement en cas de besoin et instaurer une relation de confiance est primordiale pour la collecte des données confidentielles indispensables au succès de la prestation. Une certaine dose de souplesse est indispensable pour ajuster le suivi aux besoins de l'accompagné qui ne se résument pas aux seuls aspects économiques. Une attention particulière doit être accordée par l'accompagnant aux aspects humains, aux inquiétudes et aux doutes qui traversent l'entrepreneur.

La réussite de l'accompagnement ne réside pas dans la seule disponibilité ou la compétence de l'accompagnant. Si l'entrepreneur créateur est réticent ou non coopératif, l'accompagnement perd son sens. S'il démontre une volonté de coopération tout au long du processus d'accompagnement, il finira par percevoir que le succès ne tient pas seulement aux seuls actifs tangibles. C'est pourquoi les premiers contacts quand il est encore sensible et disponible sont importants pour déclencher chez lui l'envie et pour l'accompagnant valider ou infirmer les premiers signes dépités.

2. METHODOLOGIE ET PROTOCOLE DE L'ETUDE

² ASPEIN a proposé par exemple, des modèles de contrat de recrutement et des tableaux pour le suivi de la trésorerie.

LE ROLE DE L'ACCOMPAGNEMENT POST-CREATION SUR LE DÉVELOPPEMENT ENTREPRENEURIAL : RÉSULTATS D'UNE EXPÉRIENCE AVEC DES TPE DU SECTEUR DE L'ECONOMIE VERTE (PP : 131-151)

Notre contribution au travers d'une approche qualitative vise à expliciter l'importance et la spécificité de l'accompagnement post-création. L'intérêt de la démarche position  e dans le champ de l'entrepreneuriat réside dans l'implication d'une association de la société civile (Association pour la Promotion de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation "ASPEIN") dans une prestation d'accompagnement de TPE exerçant dans le secteur de l'économie verte. Réalisée en deux étapes, de juillet 2017 à fin 2018 elle concerne 20 TPE pour une durée de six mois pour la première et une année pour la seconde après sélection de 5 entités. Financ  e par la Coopération Technique Belge (CTP) selon un cahier de charge, en collaboration avec le ministère de l'environnement, les entités concernées sont localisées dans la région d'Oran

La première phase privilégie la variable formation comme pierre angulaire pour l'acquisition de compétences par les entrepreneurs. Elle se propose de doter les dirigeants de connaissances et d'outils de gestion pour les aider à maîtriser le fonctionnement de leur entreprise et d'appréhender la problématique de management dans un environnement caractérisé par l'absence de lisibilité. Cette étape a pour objectif de renforcer la résilience des TPE formées. La deuxième étape d'accélération orientée vers le diagnostic du potentiel de l'entreprise et de son propriétaire dirigeant vise la sélection parmi les 20 entités du premier cycle de cinq TPE qui présentent les potentiels à leur intégration dans un programme d'accélération pour favoriser leur développement.

Dans ce qui suit, nous présentons successivement la méthodologie adoptée, le protocole de la prestation d'accompagnement et la collecte et le traitement des données.

2.1. METHODOLOGIE : UNE APPROCHE QUALITATIVE.

Il s'agit d'analyser le processus d'accompagnement et les résultats obtenus ou escomptés.    cet effet, une démarche exploratoire qualitative par entretien semi-direct sur la base d'un guide préétabli a permis de retenir le nombre requis 20 TPE parmi une centaine présélectionnée suite à l'appel d'accompagnement émis par l'association. Les entités qui exercent dans l'économie circulaire (récupération et la valorisation des déchets) ont été priorit  es ; puis suivent celles qui activent dans l'économie verte, l'énergie solaire ou l'éco-construction. Le dirigeants/propriétaire s'engage à suivre l'ensemble du programme d'accompagnement de formation et la prestation du second cycle d'accélération si son entreprise est sélectionnée à cet effet.

L'étude mobilise les données collectées lors des deux phases de l'accompagnement. Elle repose autant sur la réflexion académique que sur l'expérience professionnelle des animateurs/accompagnateurs. Notre attention porte principalement sur le rôle de l'association vis-à-vis du propriétaire de la TPE. Le regard croisé, structure d'accompagnement/accompagné enrichi par la réflexion a abouti à l'élaboration d'un programme d'action de consolidation à court terme et de stratégie de développement à mettre en œuvre sur le moyen terme par les TPE sélectionnées à l'issue de la seconde phase.

Notre approche articulée autour d'entretiens semi-directifs avec les dirigeants des entités se propose d'analyser les handicaps à leur développement. Par l'étude des relations entretenues avec l'environnement et le processus de décision interne nous tentons d'expliquer leurs pratiques sur un marché en pleine mutation dominé par l'activité informelle où exercent un grand nombre d'entités. L'approche adoptée permet d'analyser les entités et leurs acteurs dans l'action. Pour cela, elle se focalise sur leurs comportements, leurs actions et leurs interactions (Dumez, 2013 :30) pour analyser un phénomène par nature dynamique faisant intervenir différentes parties prenantes. La taille de l'échantillon (selon le cahier de charges, 20 pour la phase formation et 5 à sélectionner pour la consolidation) autorise la démarche qualitative de l'étude de cas. Ce choix est renforcé par la petitesse de la taille des entreprises (TPE) ainsi que par la nature de l'activité du secteur caractérisée par la difficulté de formalisation des transactions par des documents comptables. En outre l'évolution de ces petites entités (TPE) induite par une nécessité de croissance interroge l'évolution du mode de management. Au démarrage de la prestation aucune entité ne disposait de structure de gestion formalisée même minimale. C'est pourquoi, l'un des premiers objectifs consistait à faire prendre conscience au propriétaire de la nécessité de se doter d'une organisation simple évolutive indispensable à l'accompagnement du développement de l'entreprise.

LE ROLE DE L'ACCOMPAGNEMENT POST-CREATION SUR LE DÉVELOPPEMENT ENTREPRENEURIAL : RÉSULTATS D'UNE EXPÉRIENCE AVEC DES TPE DU SECTEUR DE L'ECONOMIE VERTE (PP : 131-151)

L'étude de cas (Dumez, 2013 ; Hlady-Rispal, 2002) présente l'avantage de se concentrer sur l'analyse du processus décisionnel, l'élaboration et la mise en œuvre d'actions organisationnelles (Reyes, 2016 : 41). Se présentant comme un cadre opératoire contextualisé et à angles multiples la méthode grâce au protocole utilisé permet d'assurer le croisement des informations (Wacheux, 1996) relatives au contexte et conditions de création, au fonctionnement et aux catégories des entités.

2.2. PROTOCOLE DE LA PRESTATION D'ACCOMPAGNEMENT.

Notre démarche prend en compte le positionnement du cycle de vie de l'entreprise (Hessels, Grilo, Thurik et Van der Zwan, 2011)³ s'inscrivant dans la phase du processus entrepreneurial où l'entrepreneur bien établi possède et manage son entreprise depuis au moins deux ans. Le tableau n° 1 ci-dessous montre que 80 % des entités accompagnées ont une existence supérieure 5 ans, et 40% ont plus de 8 ans.

Tableau n°1: Répartition des 20 TPE par âge et segment d'activité

Métier principale des TPE retenues	âge des entités retenues			
	2 à 4 ans	5 à 8ans	supérieur à 8 ans	TOTAL
Récupération et revente des déchets	1	2	2	5
Récupération et broyage des déchets pour la revente.	1	1	4	6
nettoyage industriel, récupération et recyclage tous déchets	1			1
Récupération et broyage des pneus		2		2
Récupération et exportation de cartons		1		1
Aménagement et réalisation d'espaces verts			1	1
Installation et maintenance des équipements énergie solaire	1	2	1	4
TOTAL	4	8	8	20
en % du total	20%	40%	40%	100%

Source : données recueillies par l'auteur lors des entretiens.

Les TPE concernées sont pour l'essentiel créées dans le cadre du programme public d'aide à la création d'entreprises par le dispositif ANSEJ ou celui de la CNAC. La typologie révèle quelques différences dans la nature de l'activité (tableau n°1), les caractéristiques du dirigeant propriétaire et de l'entreprise comme le montrent les tableaux N°2 et N°03 ci-dessous.

Tableau n°02 : répartition des propriétaires/dirigeants selon d'âge

	25 à -30 ans	30 à -40ans	40 à -50ans	50 à 55ans	Total
Total	2	9	8	1	20

Source : Source : données recueillies par l'auteur lors des entretiens.

Tableau n° 03: répartition des propriétaires dirigeants selon le niveau d'instruction

³ Les auteurs identifient 6 niveaux : (0 : non impliqué dans le processus ; 1 : entrepreneur potentiel, l'individu estime avoir la capacité d'être entrepreneur ; 2 : entrepreneur intentionnel, l'individu souhaite monter une affaire dans les 3 années qui viennent ; 3 entrepreneur naissant, il s'implique dans la création de sa propre activité ; 4 : jeune chef s'entreprise, il possède et manage une affaire depuis moins de 42 mois ; 5 : entrepreneur établi, il détient et manage son entreprises depuis plus de 42 mois).

LE ROLE DE L'ACCOMPAGNEMENT POST-CREATION SUR LE DÉVELOPPEMENT ENTREPRENEURIAL : RÉSULTATS D'UNE EXPÉRIENCE AVEC DES TPE DU SECTEUR DE L'ECONOMIE VERTE (PP : 131-151)

Genre		niveau académique des propriétaires dirigeants					
masculin	féminin	primaire	moyen	BAC	BAC +3	BAC+5 et +	Total
17	3	1	2	11	4	2	20

Source : Source : données recueillies par l'auteur lors des entretiens.

Réalisée en 7 ateliers à raison de 2 jours par semaine, la formation a abordé les différents thèmes de la gestion des petites structures et de la technologie du secteur d'activité. Le but recherché est le renforcement des capacités managériales des dirigeants et la sensibilisation des entrepreneurs sur les spécificités et les opportunités qu'offre l'économie circulaire ou durable. Enrichie en mi-étape par une journée d'étude ouverte aux parties prenantes concernées par l'investissement dans la filière des déchets et le partenariat public privé, la phase formation fut clôturée par un forum sur l'entrepreneuriat vert ouvert aux acteurs du secteur.

La phase diagnostic et assistance se propose d'analyser le potentiel endogène et exogène de chaque TPE afin de révéler les scénarios de développement et formaliser avec le propriétaire/dirigeant une stratégie de consolidation et de développement ainsi que les conditions de sa mise en œuvre.

2.3. LA COLLECTE ET LE TRAITEMENT DES DONNEES.

Les données collectées regroupées selon le phasage de la prestation d'accompagnement s'articulent autour des variables relatives au propriétaire dirigeant, à l'entreprise et à son activité.

2.3.1. LES PRINCIPALES VARIABLES RETENUES.

Les données collectées relatives au propriétaire/dirigeant, l'entreprise et l'activité sont résumées dans le tableau n°4 ci-dessous. Pour l'activité de l'entreprise, connaissant les réticences et les "susceptibilités" des propriétaires, les paramètres qualitatifs ont été privilégiés.

Tableau n°4 : variables retenues dans l'analyse

variables relatives au propriétaire dirigeant.	variables relatives à l'entreprise.	variables relatives à l'activité et la gestion de l'entreprise.
Genre, Age. Diplômes et Formations métier. Expériences professionnelles. Motivations de la création(*) ⁴ . Attentes du dirigeant de l'accompagnement.	Objet et âge de l'entreprise. Statut juridique. Structure générale du bilan : par des dettes et des capitaux propres Dispositif de financement adopté lors de la création.	Segment(s) d'activité et concurrence(*). Taille de l'entreprise : micro, TPE, PE. Principaux agrégats de gestion : réels et déclarés: Effectif, Chiffre d'affaires.... Appréciation de la tendance du marché par le dirigeant (*). Difficultés majeures rencontrées.

Source : données et appréciations recueillies par l'auteur lors des entretiens sur la base des entretiens semi-directs

2.3.2. NATURE DES DONNEES ISSUES DE LA PREMIERE PHASE : FORMATION

⁴ (*) Établis d'après une échelle sémantique différentielle utilisée ici selon 4 niveaux (faible, moyen, fort, très fort) apparentée à l'échelle d'Osgood outil psychométrique permettant de mesurer une attitude chez des individus. C'est une alternative aux échelles de Likert. Si aux deux extrémités de l'échelle figurent deux qualificatifs opposés, elle s'apparente à une échelle de Charles Osgood.

LE ROLE DE L'ACCOMPAGNEMENT POST-CREATION SUR LE DÉVELOPPEMENT ENTREPRENEURIAL : RÉSULTATS D'UNE EXPÉRIENCE AVEC DES TPE DU SECTEUR DE L'ECONOMIE VERTE (PP : 131-151)

La formation dispensée sous forme d'atelier et d'animation de groupe a permis de mieux cerner les préoccupations des entrepreneurs. Les contenus enrichis au fur et à mesure des besoins exprimés ont permis de mieux coller aux spécificités des petites structures.

L'évaluation du cycle formation fait ressortir l'importance à accorder aux compétences managériales. Elle révèle aussi l'indispensable organisation des TPE afin de dépasser les pratiques de la phase de démarrage et de gestion informelle centrée sur le propriétaire.

Par la construction d'une "parole commune" facilitant la communication et la collaboration avec les accompagnateurs, cette étape a contribué à la réussite de la seconde phase. Le tableau n°5 ci-dessous présente la nature des données abordées et collectées.

Tableau n°5: Nature des données collectées de la première phase formation

	Description	objectifs	Apports pour l'analyse
Identification des TPE locales du secteur de l'économie verte à partir des fichiers des agences publiques.	Information des entreprises présélectionnées.	Expliquer les objectifs de l'association, de la prestation et des résultats escomptés.	révélation des limites de "l'accompagnement" en amont des organismes publics. Révélation des besoins en accompagnement ressentis par les dirigeants. Appréciation des motivations des propriétaires et de leurs attentes pour un accompagnement post-crétion.
Sélection des TPE selon la nature d'activité et le niveau de motivation pour la formation.	Entretien semi directifs de 30mn à 1H à partir d'un guide préétabli avec prises de notes et enregistrement.	Cerner le parcours de la TPE et son propriétaire : activités précédentes, formation, mode de création, difficultés rencontrées.	Estimation des connaissances et aptitudes des dirigeants. Pratiques et processus de gestion. Dispositif de financement adopté, difficultés rencontrées. Perspectives et motivations du candidat en relation avec la formation de la première phase.
Réalisation de la prestation formation : 2 ^{ème} semestre 2017.	Formation par thème en 7 ateliers, en weekend à raison de 2 jours/semaines de 6 h/jour en moyenne	Transfert de connaissances et outils pour la gestion des TPE, et la maîtrise de l'environnement institutionnel et réglementaire.	Correction et adaptation des contenus des thèmes selon des niveaux et les besoins révélés ou exprimés. Evaluation des compétences acquises à l'issue du cycle formation. Effort de communication pour instaurer un climat de confiance et appréhender les attentes et les perspectives des TPE.

Source : résumé par l'auteur à l'issue de l'étape formation

2.3.3. NATURE DES DONNEES COLLECTEES DE LA PHASE DIAGNOSTIC/ACCELERATION

LE ROLE DE L'ACCOMPAGNEMENT POST-CREATION SUR LE DÉVELOPPEMENT ENTREPRENEURIAL : RÉSULTATS D'UNE EXPÉRIENCE AVEC DES TPE DU SECTEUR DE L'ECONOMIE VERTE (PP : 131-151)

Le protocole d'accompagnement du diagnostic stratégique et fonctionnel repose sur les entretiens semi-directifs avec chaque propriétaire dirigeant. Complété par des visites sur sites et l'exploitation des documents disponibles, il contribue à l'analyse et la formulation des scénarios stratégiques alternatifs pour lesquels le dirigeant pourrait opter.

Le diagnostic révèle que la problématique principale gravite autour de l'absence de vision stratégique et les insuffisances organisationnelles. Faute de structure formalisée minimale les dirigeants/propriétaires s'embourbent dans des tâches quotidiennes et fonctionnent aux grés des circonstances du moment.

Ce constat a permis d'orienter l'accompagnement vers le diagnostic interne et externe afin de révéler le potentiel de l'entreprise en s'inspirant de la méthodologie de la matrice SWOT. Le choix pour cet outil s'explique par sa pertinence dans le contexte de notre étude : Sa flexibilité et sa démarche itérative rendent sa compréhension facile et accessible aux dirigeants/propriétaires.

Tableau 6: méthode d'analyse et contenu de la phase diagnostic

	Description	objectifs	Apports pour l'analyse
Bilan de la première phase	Restitution avec les dirigeants formés	Préciser et informer sur les objectifs de la phase deux.	Apprécier les apports de la formation et des animations.
Grille d'analyse proposée aux TPE	Entretiens multiples semi-direct de 3 H environ avec chaque entité. Visite sur site, analyse des documents de la TPE et compléments d'informations par mail ou téléphone	Diagnostic fonctionnel et analyse stratégique de la TPE.	Construction de la matrice SWOT par TPE pour appréhender les scénarios possibles : consolidation ou croissance Structurer la TPE de façon évolutive et souple.
Remise du rapport de diagnostic établi par l'association au dirigeant	Compléter, améliorer ou corriger pour valider les résultats du diagnostic.	Renforcer et enrichir les résultats réalisés par les analyses précédentes.	Opérer les choix pour établir les axes du programme à court et moyen terme. Etablir en collaboration avec la TPE un plan de développement pour mettre en œuvre les choix opérés.

Source : méthodologie retenue par l'auteur pour diagnostiquer et sélectionner les 5 TPE parmi les 20

En résumé, la sélection des cinq TPE (tableau n°7 ci dessous) pour l'accélération renvoi à l'adéquation du choix de l'activité de l'entité retenue avec la philosophie de l'association (ASPEIN) et l'esprit du cahier de charges conclu avec le bailleur de fonds "C.T.B". Les critères retenus reposent sur les deux axes principaux suivant :

- Le potentiel managérial du propriétaire et de croissance de la TPE pour développer et/ou intégrer une activité (de valorisation) de production de produits finis à partir des déchets collectés et broyés (le cas des TPE : BOUYA, REC-ECO, RECUPACK, I.M.M) ou de services en relation avec le développement durable et local (le cas de la TPE : GREEN HOPE).
- La motivation du propriétaire à poursuivre un processus d'accompagnement pour mettre en œuvre l'axe de développement du plan stratégique validé par les deux parties (association et propriétaire) dans un programme d'action à court et moyen terme. Ce dernier concerne la réalisation

LE ROLE DE L'ACCOMPAGNEMENT POST-CREATION SUR LE DÉVELOPPEMENT ENTREPRENEURIAL : RÉSULTATS D'UNE EXPÉRIENCE AVEC DES TPE DU SECTEUR DE L'ECONOMIE VERTE (PP : 131-151)

d'investissements nouveaux ou d'extension des capacités ainsi que la mise en place de la structure organisationnelle indispensable au succès du projet.

Tableau n° 7 : Caractéristiques et plan de développement par croissance des 5 entités retenues.

Entreprise retenue à l'issue de la 2 ^{ème} phase et son métier de base.	âge et niveau du dirigeant	Plan de développement projeté à l'issue de la 2 ^{ème} phase validé par le propriétaire.
BOUYA : récupération et vente des déchets.	35 ans primaire	Investir dans la production des films et tuyaux d'arrosage "goute à goutte" pour l'agriculture.
I.M. M : Nettoyage industriel et récupération des déchets.	31 ans BTS	Développer l'activité nettoyage industriel et transformation des déchets plastiques récupérés.
REC-ECO : recyclage des pneus.	43 ans BAC	Développer l'activité production de la matière "poudrette" à partir des pneus usagés.
RECUPACK'' : récupération et exportation des cartons.	40 ans licence	Développer la collecte carton et intégrer la transformation des déchets plastiques.
GREEN HOPE : aménagement, entretien et réalisation d'espaces verts.	29 ans BTS	Intégrer en amont l'activité production des plantes ornementales et en aval la chaîne espace vert (étude, réalisation entretien).

Source : démarche et plan méthodologie construits par l'auteur en collaboration avec les 5 entités retenues

2.3.4. LE TRAITEMENT DES DONNEES.

Après une pré-analyse d'identification des parties prenantes (propriétaires des TPE, la concurrence, les entrants potentiels, le poids des acteurs publics comme le CET⁵ ou l'administration locale) les données collectées sont analysées qualitativement selon leur contenu (Hlady-Rispal, 2002 ; Miles, Huberman, 2003 ; Grenier, Josserand, 1999)

L'application des règles précisant la constitution des grilles heuristiques (Hlady-Rispa, 2002) a permis d'identifier l'entrepreneur et les fournisseurs de déchets comme les deux acteurs principaux qui influencent le fonctionnement et la stratégie de la TPE. La mise en relation de ces deux variables avec la concurrence, le poids des acteurs publics (comme le CET ou l'administration locales) a contribué à l'affinement de l'analyse des données qualitatives collectées et leurs interprétations. Le traitement de ces dernières permet d'expliquer les difficultés induites par l'absence de stratégie et du mode de processus de décision informel y compris pour celles qui ont atteint la taille de PE voir de ME si nous considérons les critères généralement admis du chiffre d'affaires estimé et/ou des effectifs employés dont les non déclarés.

Signalons enfin que lors des différents entretiens aucun propriétaire/dirigeant n'a évoqué les notions relatives à la stratégie, la structure ou le changement organisationnel de son entreprise. Les entretiens nous ont aussi permis de caractériser la trajectoire empruntée par le propriétaire/dirigeant grâce à la reconstitution de son parcours avant et après la création.

3. RESULTATS ET DISCUSSIONS

Notre objectif était d'étudier le rôle de l'accompagnement pos-création et son impact sur le développement des TPE accompagnées. La phase formation se proposait de doter les entrepreneurs bien établis en connaissances pour les aider à mieux appréhender leur "nouveau" statut de manager et se délester de celui de "créateur administratif".

⁵ Le C.E.T (Centre d'enfouissement technique des déchets non récupérables) est un établissement public. En se lançant dans des activités de récupération à son propre compte par la création de centres de tri au niveau des communes de la région il monopolisa la collecte des déchets ce qui se répercute sur les approvisionnements et la rentabilité des TPE.

LE ROLE DE L'ACCOMPAGNEMENT POST-CREATION SUR LE DEVELOPPEMENT ENTREPRENEURIAL : RESULTATS D'UNE EXPERIENCE AVEC DES TPE DU SECTEUR DE L'ECONOMIE VERTE (PP : 131-151)

Le diagnostic a contribué à l'identification des segments d'activité porteurs pouvant assurer le développement de l'entreprise. Le potentiel révélé des entités sélectionnées montre que celles-ci ont les capacités de dépasser le développement par consolidation pour envisager celui de développement par croissance. La confiance tissée avec les propriétaires et l'adaptation de l'accompagnement aux spécificités des TPE ont contribué à la réussite du processus d'accompagnement dans ses différentes prestations.

Notre contribution s'articule donc sur le rôle et l'influence de l'accompagnement post-crédation sur la problématique de développement des TPE et les changements managériaux induits par la croissance. Dans ce qui suit, nous présentons les principaux résultats et les discussions soulevées par cette étude.

3.1. RESULTATS

La finalisation de la prestation permet de tirer des leçons sur la spécificité des TPE étudiées et de leur dirigeant évoluant dans un secteur influencé et dominé par l'activité l'informelle.

3.1.1. LA TPE EST UNE ORGANISATION EN CONSTRUCTION.

La littérature montre que la fonction du dirigeant/propriétaire évolue selon la phase de vie dans laquelle se situe son entreprise (Hessels, Grilo, Thurik, Van der Zwan, 2011). Dans notre étude, l'entrepreneur est bien établi. Tout en consolidant son activité il tente de développer son entreprise en s'adaptant "intuitivement" au contexte concurrentiel et institutionnel. Cependant, les insuffisances observées notamment en matière de compétences ne lui permettent pas d'appréhender la problématique de gestion de sa TPE dans sa globalité. Conforté dans son comportement par le succès de l'entrée en exploitation de son entreprise dû en grande partie aux ressources financières générées par l'informel, il n'arrive pas à se projeter à moyen et long terme et déceler les opportunités de croissance.

L'accompagnement aval en mettant en lumière les potentialités participe à l'inscription de l'entreprise et son propriétaire dans une perspective de construction dynamique. Dans cette vision si les besoins en compétences techniques de gestion peuvent être aisément cernés et les difficultés plus ou moins solutionnées, celles liées à la faiblesse de la culture entrepreneuriale aggravées par la prédominance de l'activité de l'informel et culture s'avèrent plus complexes à surmonter.

Par ailleurs, l'approche stratégique pour le développement de l'entreprise ne pourrait occulter le capital social du propriétaire, ses valeurs et ses aspirations. Cela implique la prise en compte de son parcours et de sa TPE dans le processus de construction au travers d'instances de socialisation ante-crédation (famille, amis, formation initiale, expériences professionnelles) et post-crédation tels que l'accompagnement aval ou les réseaux tissés (Geraudel, et Chollet, 2009 : 47-60) avec les parties prenantes (fournisseurs, clients, administrations et institutions publiques) pour l'accès à des contrats ou à divers avantages.

3.1.2. L'INFORMEL : HANDICAP A L'INSTITUTIONNALISATION DE LA TPE

En considérant le dirigeant propriétaire au cœur du fonctionnement de son organisation deux points ont été soulevés en rapport avec le fonctionnement et l'organisation adopté par le propriétaire dirigeant.

L'analyse confirme le rôle du propriétaire dirigeant dans les petites entités comme principal acteur de la performance de son entreprise (Reijonen, I, Komp, Rpoula, 2007 ; Anderson, Tell, 2009). Vivant en étroite relation avec son organisation (Torrès, 2009, Fonrouge, 2002 ; Verstraete, 1999; Bruyat, 1993), il s'adapte intuitivement aux changements imposés par la "professionnalisation du métier" du secteur. De simple collecteur de déchets il tente de remonter la filière en intégrant le cycle de transformation des matières collectées afin d'accroître la part de la valeur ajoutée. Cependant, le fonctionnement du marché (des déchets) caractérisé par des règles de transactions non facturées qu'il adopte, ne lui permettent pas de s'imposer comme acteur crédible auprès des institutions publiques (pour l'accès par exemple au foncier des zones d'activité) et des organismes de crédit. Le fonctionnement informel de son entité amplifie l'image souvent

LE ROLE DE L'ACCOMPAGNEMENT POST-CREATION SUR LE DÉVELOPPEMENT ENTREPRENEURIAL : RÉSULTATS D'UNE EXPÉRIENCE AVEC DES TPE DU SECTEUR DE L'ECONOMIE VERTE (PP : 131-151)

négative perçue par les parties prenantes. Empêtré dans les tâches quotidiennes grosses consommatrices de ressource temps par manque de délégation il ne peut projeter le développement de son entreprise.

La diversité des prestations d'accompagnement réalisées (formation, diagnostic, animation, mise à disposition d'outils de gestion....) a incité les dirigeants à la réflexion sur eux même, sur leurs capacités et le métier exercé. En prenant conscience du potentiel de leur entreprise, ils veulent la développer pour en faire un projet de vie en s'engageant dans un processus de consolidation à court terme et de croissance à moyen terme. Cette relation dialogique (Bruyat, 1993 ; Fonrouge, 2002) s'exprime concrètement par une plus grande intégration de l'activité qui reflète le besoin de réaliser la complémentarité entre l'accomplissement personnel et la croissance de l'entreprise. Sur le plan de l'image, un dirigeant propriétaire d'une TPE sélectionnée pour le programme d'accélération a résumé le résultat de l'accompagnement en déclarant lors de la rencontre du forum vert que « l'association (ASPEIN) nous a ouvert les yeux et nous a rendu visible ».

3.1.3. LA GESTION INFORMELLE CENTREE SUR LE DIRIGEANT HANDICAP A LA CROISSANCE DE LA TPE.

L'ensemble des entités étudiées sont des structures de petites tailles à dirigeant unique. Ces dernières sont connues par les relations informelles qui caractérisent leurs échanges et les remises en cause des relations établies au fur et à mesure qu'elles grandissent. En effet, quand l'entreprise croît le management se complexifie et le niveau cognitif devient difficile à appréhender pour le décideur ce qui se répercute sur l'efficacité (Fourcade, Polge, 2006 ; Janssen, 2006).

Caractérisé par l'informel et le nombre important de petits collecteurs, le secteur des déchets connaît des mutations induites par la professionnalisation des acteurs et l'entrée de concurrents dotés d'importants moyens. L'exacerbation de la concurrence pour l'accès aux ressources déchets se répercute sur la rentabilité des TPE habituées à fonctionner selon un schéma centré sur le propriétaire et la réalisation d'un chiffre d'affaires en partie informel échappant à la fiscalité.

3.1.4. LA MULTIPLICITE DES SEGMENTS D'ACTIVITE COMPLEXIFIE LA GESTION DE LA TPE.

L'évolution du contexte économique couplé aux problèmes organisationnels induits par la gestion informelle et la croissance de la taille des TPE interpellent les dirigeants sur les choix stratégiques et l'adaptation de leur style de management. Cette situation est cependant différenciée selon que l'entité est mono ou multi-segments. Dans ce dernier cas, la coordination des tâches se complexifie, mobilise plus de ressources et de temps.

L'analyse du processus d'activité a montré que les TPE n'ont pas toujours une connaissance maîtrisée de leur métier. Pour les entreprises mono-activité (récupération des déchets plastiques pneumatiques ou carton) la maîtrise du métier et la croissance de l'entreprise est moins problématique. Optant pour une catégorie de déchets elles concentrent leurs ressources sur un seul segment. Elles construisent progressivement un circuit d'approvisionnement grâce aux liens tissés avec les petits collecteurs informels ou en contractant avec les entreprises productrices de déchets ou des Centres d'Enfouissement Technique (CET) hors région d'Oran comme dans le cas de RECUPACK.

Le cas des TPE à segments multiples est plus complexe en raison de la diversité des circuits de collecte à mettre en place et des moyens mobilisés pour les traitements spécifiques à chaque catégorie de déchets (plastique, bois, carton ou métaux). L'entreprise "I.M.M" dont le métier de base révélé s'articule autour des prestations de nettoyage industriel, la dispersion géographique des sites d'intervention accroît les coûts de logistique, de coordination et de contrôle. Elle subit en plus les effets des délais longs de recouvrement des créances sur sa trésorerie et de négociation pour l'obtention de contrats.

LE ROLE DE L'ACCOMPAGNEMENT POST-CREATION SUR LE DÉVELOPPEMENT ENTREPRENEURIAL : RÉSULTATS D'UNE EXPÉRIENCE AVEC DES TPE DU SECTEUR DE L'ECONOMIE VERTE (PP : 131-151)

La connaissance des activités (nature des opérations et des processus) et la mise en œuvre de la nature et des spécificités des ressources (nature, quantités et qualités) ont permis de cerner le cœur de métier nécessaire à la structuration de chaque entreprise.

3.1.5. L'INFLUENCE AMBIVALENTE AU RECOURS A L'AIDE FAMILIALE.

Le fonctionnement (informel) de l'entreprise centré sur le propriétaire se traduit par le refus de déléguer. L'absence de structure minimale formalisée accroît le manque de confiance envers le personnel et pousse le propriétaire à s'orienter vers une gestion émotionnelle en recourant à l'aide de ses relations immédiates, en particulier à la famille. Le recours à un proche à qui il est accordé confiance et prérogatives n'est pas toujours dicté par la compétence ou le savoir-faire de la recrue comme dans le cas des TPE : I.M.M, GREEN HOPE ou REC-ECO.

L'influence de la famille peut s'observer dès la phase de pré-création dans le choix de l'activité, le positionnement sur le marché ou le choix du mode de financement retenu comme dans le cas de l'entreprise "GREEN HOPE". Le père cadre agronome retraité a joué un rôle primordial dans le choix du secteur d'activité et le positionnement de l'entreprise dans l'aménagement d'espaces verts des collectivités locales. En accédant à de petits marchés obtenus selon le mode de gré à gré avec le soutien des anciennes relations professionnelles du père, les avances forfaitaires (sur les marchés obtenus) ont facilité la phase de démarrage. Cependant, les lenteurs et les procédures de recouvrement des créances issues des travaux réalisés se sont avérées un handicap en créant de sérieuses difficultés de trésorerie à la TPE. Les choix initiaux ciblant quasi-exclusivement les marchés publics ont ignoré les segments plus lucratifs des entreprises et des particuliers. Cet exemple résume le dysfonctionnement du centre de décision dans les petites structures par le transfert du pouvoir réel vers un proche où prédominent les relations affectives (Jaouen, 2008 ; Jaouen, Torrès, 2009). Les effets négatifs de la gestion par l'émotion n'apparaissent qu'une fois que les mauvais résultats sont là, les marchés ciblés se tarissent ou les relations personnelles disparaissent.

L'analyse menée avec le propriétaire met en lumière les implications des choix effectués en l'absence d'accompagnement en amont pour murir le projet et le doter de connaissances afin de le conforter dans des choix plus éclairés.

3.2 DISCUSSION

Les petites structures bénéficient d'une grande flexibilité stratégique et opérationnelle (Fourcade, Polge, 2006). Cependant les faibles compétences managériales observées chez le propriétaire dirigeant et son isolement (Messegheem, Sammut, 2010 : 79) dans la prise de décision ne lui permettent pas d'appréhender toutes les facettes de la problématique de gestion de son entreprise. Ainsi, l'étude confirme l'importance de l'accompagnement en amont dans la maturation du projet et en aval pour le développement et l'organisation des l'entreprises en activité.

Les prestations d'accompagnement menées montrent que les dirigeants ressentent des besoins à court terme pour maîtriser les éléments clefs de la gestion et des préoccupations pour développer leur entreprise par consolidation ou par croissance. Les TPE retenues concernées par le programme d'accélération s'inscrivent dans cette dernière optique.

3.2.1 TYPOLOGIE DES BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT REVELES

Soumises aux pressions concurrentielles et institutionnelles, les TPE connaissent des difficultés d'accès aux ressources (financement, foncier). Elles ressentent aussi des besoins organisationnels et de visibilité pour s'inscrire dans une perspective de développement. Les besoins d'accompagnement révélés ou exprimés reflétant la nature des difficultés rencontrées résumées dans le tableau n°8 ci-dessous ont été intégrés dans

LE ROLE DE L'ACCOMPAGNEMENT POST-CREATION SUR LE DÉVELOPPEMENT ENTREPRENEURIAL : RÉSULTATS D'UNE EXPÉRIENCE AVEC DES TPE DU SECTEUR DE L'ECONOMIE VERTE (PP : 131-151)

un programme d'action élaboré conjointement (à court et moyen terme) à mettre en œuvre par l'entreprise après validation par le propriétaire.

Tableau n° 8: Nature des besoins d'accompagnement révélés

activités : mono ou multi-segments	Nature des besoins en accompagnement révélés
Mono-segment : - Récupération et vente de cartons. - Récupération et broyage des déchets plastiques ou pneumatiques destinés à la vente aux transformateurs.	Révéler et formaliser la stratégie de "différenciation" axée sur la récupération et la valorisation du plastique. Sécuriser les approvisionnements : contractualiser les relations. Choisir d'une politique de financement : part de l'autofinancement, ouverture du capital et/ou capital risque. Dépasser l'activité collecte (et/ou broyage) et intégrer la production à partir de la matière broyée. Sortir progressivement de l'informel pour institutionnaliser (bancairiser) l'entreprise. Organiser et structurer progressivement l'entreprise. Stabiliser les Ressources Humaines : contractualiser et déclarer le personnel.
Multi-segments: Etude, aménagement, réalisation et entretien d'espaces verts. Nettoyage industriel et de façade, récupération, et/ou broyage ou vente des déchets récupérés	- Reformuler les segments d'activité par analyse de la filière : collecte, broyage, transformation, prestations pour espaces verts. - Se concentrer sur les segments porteurs selon le savoir faire et les ressources de l'entreprise. - Contractualiser les relations avec les entreprises fournisseurs de déchets et les clients pour les prestations de nettoyage. - Se retirer progressivement de l'informel pour institutionnaliser l'entreprise. - Organiser et structurer l'entreprise

Source : construit par l'auteur sur la base du diagnostic des TPE

Tableau n° 9: typologie des accompagnements révélés selon l'option de développement

Option de développement	Objet et contenu de la nature de l'accompagnement
Développement par consolidation: sans investissement d'extension : consolidation du chiffre d'affaires.	- Identification des segments porteurs : mono ou multi-segments ? - Organisation/structuration : structure formelle de base - Assistance à la prise de décision et/ou mise en place d'outils de gestion simples : trésorerie, personnel.
développement par croissance : Investissement d'extension : Transition de la TPE vers la PME.	- Evaluer les impacts du choix stratégique opéré. - Elaborer le plan d'action à court et moyen terme pour chaque fonction. - Organiser et structurer pour réaliser le plan d'action - Assister l'entreprise pour l'accès au dispositif de financement non conventionnel : capital risque, leasing, finance islamique.

Source : Source : construit par l'auteur sur la base du diagnostic des TPE

LE ROLE DE L'ACCOMPAGNEMENT POST-CREATION SUR LE DÉVELOPPEMENT ENTREPRENEURIAL : RÉSULTATS D'UNE EXPÉRIENCE AVEC DES TPE DU SECTEUR DE L'ECONOMIE VERTE (PP : 131-151)

L'accompagnement en aval apporte à l'entrepreneur un regard "neutre" qui conforte ou remet en cause ses choix effectués, ses pratiques de gestion et ses comportements (Valeau, 2006). Le processus d'accompagnement permet à l'entrepreneur de prendre conscience du potentiel de son entreprise. Il participe à la visibilité des opportunités et à la clarification des facettes multiples des activités.

A court terme, la consolidation vise l'efficacité dans la répartition des ressources disponibles en adéquation avec les contraintes et le processus de décision qui en découle. Concrètement la prestation peut se traduire par exemple par une formation de courte durée ou la mise à disposition du dirigeant d'outils destinés à répondre à des besoins concrets immédiats.

3.2.2 DE LA CONSOLIDATION A LA CROISSANCE DES TPE.

Notre accompagnement sur une période relativement longue a permis d'observer que les dirigeants des entreprises retenues font preuve de dynamisme et de réflexion sur l'évolution de leur activité. Parallèlement au diagnostic, la mise à leur disposition d'outils (tableur pour le suivi de la trésorerie, contrats type de recrutement, ...) pour suivre l'exploitation de l'entreprise a contribué à la maîtrise des agrégats de gestion de l'entreprise participant ainsi à la consolidation des entreprises concernées. A ce stade, notre prestation ne visait que la résilience des entités pour envisager des formes de consolidation des activités traditionnelles. Le développement par croissance ne constituait pas encore une option envisagée par les entreprises suivies.

Les TPE progressent lentement en tissant des partenariats et en améliorant certains indicateurs de performance sans réaliser des investissements d'extension ou accroître leurs effectifs de manière significative. Elles procèdent par accroissement du volume d'activité en augmentant le taux d'utilisation des capacités installées ou par amélioration de la rentabilité par la maîtrise des coûts ou quand c'est possible par augmentation du taux de marge.

La reconstitution des parcours empruntés par les TPE a contribué à la compréhension des obstacles rencontrés et à la proposition de solutions et de trajectoires qu'elles peuvent suivre en développement par croissance. L'analyse montre que les politiques de développement malgré leur manque de formalisme peuvent être qualifiées d'entrepreneuriales : Elles montrent un comportement engagé vers le changement (RECUPACK en démarchant et en signant des conventions avec des CET hors wilaya, REC-ECO par la production de la poudrette à partir des pneus usagés) et parfois orienté vers l'innovation (GREEN HOPE par l'adaptation et l'amélioration des équipements). Les dirigeants ne se contentent pas seulement de mieux gérer leurs affaires : Ils s'interrogent et optent pour des choix impliquant des changements pour la saisie d'opportunités (REC-ECO en concluant un partenariat à l'export avec une entreprise américaine ou I.M.M en élargissant son activité vers le nettoyage hospitalier). Le transfert de connaissances vers les dirigeants a encouragé ces derniers à prendre des décisions auxquelles ils étaient réticents telles que le recrutement ciblé de compétences ou la délégation des tâches routinières à des collaborateurs administratifs. Libérés de la quotidienneté ils peuvent se projeter sur le terme et s'engager dans un processus d'accélération avec l'aide de l'association.

Trouver les ressources nécessaires au financement des investissements d'extension qui transcenderaient les réticences des propriétaires et sauvegarderaient la "liberté" de décision et de contrôle du capital constituait le dernier obstacle à franchir. Deux ateliers⁶ organisés par l'association ASPEIN ont contribué à trouver un début de solution à cette épineuse question en mettant en relation propriétaires/dirigeants et décideurs financiers des fonds d'investissements, des banques islamiques et des sociétés de leasing. Les engagements fermes de financement pris par les dirigeants présents des organismes financiers ont constitué le catalyseur qui a permis de basculer les cinq TPE dans l'option de développement par croissance par investissement

⁶ Organisés par ASPEIN en association la chambre de commerce d'Oran, respectivement le 12/11/18 pour le financement par les fonds publics d'investissement ou capital risque et le 28/11/18 pour le leasing et la finance islamique.

LE ROLE DE L'ACCOMPAGNEMENT POST-CREATION SUR LE DÉVELOPPEMENT ENTREPRENEURIAL : RÉSULTATS D'UNE EXPÉRIENCE AVEC DES TPE DU SECTEUR DE L'ECONOMIE VERTE (PP : 131-151)

d'extension en intégrant ou en développant la production au lieu de se cantonner dans une politique de consolidation de leurs activités initiales.

Notre travail s'inscrit aussi dans un processus de construction stratégique prenant en compte ce qui pousse les TPE à choisir entre la consolidation de l'activité et la croissance de l'entreprise. Le questionnement déborde les modalités de mise en œuvre de la stratégie (Polge, 2008b : 135) pour concerner tout le processus de formalisation et de décision stratégique (Polge, 2008a).

Le développement par consolidation répond à un sentiment de fragilité (Polge, 2008b : 136) dans un contexte concurrentiel et un environnement hostile. L'activité de collecte ne nécessitant pas un savoir faire particulier, l'entrepreneur cherche à sécuriser son entreprise par augmentation du volume traité pour faire face à la baisse de ses marges. Le développement par croissance dépasse la crainte de perte de clients, de chiffre d'affaires ou de fournisseurs de matières déchets pour sécuriser la source d'approvisionnement. En s'engageant dans un plan d'investissement de croissance interne, le dirigeant se place dans une posture entrepreneuriale par l'intégration de l'activité de transformation en utilisant de nouvelles technologies, de nouvelles formes organisationnelles et en mobilisant de nouvelles informations. Il cherche d'abord à sécuriser les disponibilités en déchets en nouant des relations formalisées avec les producteurs de déchets (avec les CET hors région d'Oran pour RECUPACK ou la Sonatrach pour REC-ECO) et/ou en renforçant et tissant de puissants liens formels et informels avec des fournisseurs collecteurs particuliers.

L'accès aux crédits auprès des organismes financiers (fonds d'investissements, leasing ou finance islamique) reste conditionné par la présentation de documents comptables reflétant une activité proche du réel. À moyen terme, le retrait (progressif) de l'entité du champ de l'activité informelle ne fut pas un objectif facile à faire admettre aux propriétaires, car ne relevant pas de la seule volonté du dirigeant: Le secteur des déchets est par excellence le domaine de l'économie informelle. Fournisseurs et clients baignent dans l'ambiance d'un "marché d'échange organisé" et régi par les règles de l'oralité.

3.2.3 LA VALORISATION DES DECHETS UNE ACTIVITE D'UTILITE PUBLIQUE.

L'étude souligne l'importance de l'accompagnement en phase aval pour la survie, la consolidation et la croissance des TPE. Elle met en évidence l'articulation des caractéristiques de la TPE (taille, segments) et son propriétaire (profil, parcours et motivations) dans sa motivation à poursuivre le développement de son entreprise. Elle justifie l'accompagnement à une étape quelconque du cycle de vie de l'entreprise en intégrant le dirigeant propriétaire et l'activité de l'entreprise dans une perspective à court et moyen terme. Les efforts déployés pour trouver des solutions adaptées aux préoccupations de chaque entreprise renforcent la confiance réciproque et invitent à l'apprentissage mutuel (Couteret, 2010 : 22) pour dépasser les recettes des boîtes outils.

Les réactions positives des dirigeants confirment le bien fondé de la démarche adoptée pour répondre aux besoins ressentis. Si l'accompagnement amont est nécessaire à l'apprentissage de la culture entrepreneuriale susceptible de faciliter la réalisation du projet d'affaires, celui de l'aval réinterroge le business model mis en œuvre. Il apporte au propriétaire une meilleure compréhension du potentiel de l'entreprise pour conforter la poursuite et le développement de son activité. L'accompagnement l'oriente vers d'autres regards, le confronte à lui-même et à ses motivations jouant ainsi le rôle de régulateur et de remise en cause de ses certitudes.

Les études empiriques qualitatives menées dans d'autres pays (le cas de la France in Vedal, 2015) montrent le rôle facilitateur de l'accompagnement dans le processus d'apprentissage du porteur de projet. Dans notre contexte, l'accompagnement post création souligne son rôle effectif dans le processus d'identification et d'appropriation du cœur de métier de son entreprise. En apprenant à mobiliser son énergie dans les tâches "nobles de gestion" l'entrepreneur prend conscience des interactions avec l'environnement pour les organiser à son profit (Schmitt, Husson, 2014 : 9)

LE ROLE DE L'ACCOMPAGNEMENT POST-CREATION SUR LE DEVELOPPEMENT ENTREPRENEURIAL : RESULTATS D'UNE EXPERIENCE AVEC DES TPE DU SECTEUR DE L'ECONOMIE VERTE (PP : 131-151)

A ce titre, l'éclairage apporté par les activités annexes à l'accompagnement (forum vert, journées de l'entrepreneuriat sur la valorisation des déchets, le financement par le capital risque ou le leasing et la finance islamique) contribue à présenter la collecte et le recyclage comme une activité utile socialement et rentable économiquement. En véhiculant auprès des parties prenantes une image positive de cette catégorie d'entrepreneurs, il participe à la construction d'une filière économique à caractère d'intérêt général. Il conforte les propriétaires dans leur confiance en soi et dans leurs capacités à réussir le plan de consolidation et de croissance élaboré avec l'aide des accompagnants.

CONCLUSION GENERALE

Cette contribution est le résultat d'un accompagnement entrepreneurial post-crétion par une association de la société civile de soutien à l'entrepreneuriat, l'innovation dans le développement local et durable menée avec 20 TPE exerçant dans les métiers de l'économie circulaire et l'économie verte.

Elle fait valoir sa fonction d'accompagnateur auprès des entrepreneurs pour une approche globale de leur entreprise, l'identification des obstacles à la croissance de leur entité et leur motivation à développer leurs affaires. L'accompagnement réalisé sur 18 mois a permis à des entreprises en activité d'apprécier leur positionnement entrepreneurial et la pertinence de leurs activités selon leurs caractéristiques et leur stade de développement. En se référant à Chabaud, Messeghem, Sammut (2010b) cette contribution montre que l'accompagnement ne se limitant pas à la phase création a toute sa pertinence dans un processus à la fois global ou généraliste que ciblé permettant à l'entrepreneur en activité d'avoir un regard critique sur son parcours pour renforcer les choix opérés ou réorienter sa trajectoire "stratégique". L'expérience menée en collaboration avec les dirigeants/propriétaires montre que l'accompagnement en aval doit être mené suffisamment tôt pour que l'engagement de l'entrepreneur ne s'enlise pas dans les méandres de la routine et de l'informel et se consacre aux tâches nobles de gestion.

Du point de vue managérial, plus l'accompagnement est menée dans les premières phases de création de l'entreprise, plus il participe à l'économie de ressources et de gains de temps (Gundolf, Jaouen, 2011). Il incite à la motivation des dirigeants dans la prise de conscience de leurs forces et des opportunités qui s'offrent à leur entreprise. Il permet aux entrepreneurs d'apprécier leurs limites managériales et les potentialités de leur entreprise pour orienter leurs efforts vers les activités les plus accessibles à leurs compétences et aux ressources de leur entreprise.

Pour répondre à notre problématique, l'approche qualitative nous a permis de relever le faible niveau de compétences managériales des promoteurs, une des conséquences d'une conception bureaucratisée de l'étape création et l'absence de formation en amont. Nous avons tout d'abord conclu à l'importance du rôle de l'accompagnement en amont et à la poursuite de celle-ci en aval pour le succès des entités créées. Ensuite, nous avons montré que la réussite des entreprises en activité passe par la mise en place d'une stratégie pas nécessairement formalisée et la structuration progressive selon le cycle de vie de celle-ci. Réussir cette étape a nécessité d'abord l'identification des segments d'activité et la connaissance du potentiel. La mise en œuvre du plan de développement de l'entité nécessite l'acquisition de compétences par le propriétaire dirigeant et la délégation à des collaborateurs des tâches quotidiennes routinières pour se consacrer aux tâches nobles de gestion. La phase formation a permis de développer les capacités de résilience des dirigeants propriétaires en envisageant au moins un développement par consolidation. A l'issue de la phase deux, les cinq entités sélectionnées (conformément aux clauses du cahier de charges conclu avec le bailleur de fonds) ont intégrées un processus de développement par croissance suggéré par l'association et élaborée conjointement par les deux parties.

La prestation d'accompagnement post-crétion réalisée avec des TPE exerçant dans un secteur caractérisé par la prédominance de l'activité informelle s'est heurté aux réticences des propriétaires pour déléguer les tâches routinières afin de se concentrer sur les décisions importantes. Par manque de confiance il recourt aux membres proches de leur famille

LE ROLE DE L'ACCOMPAGNEMENT POST-CREATION SUR LE DEVELOPPEMENT ENTREPRENEURIAL : RESULTATS D'UNE EXPERIENCE AVEC DES TPE DU SECTEUR DE L'ECONOMIE VERTE (PP : 131-151)

Cette dernière si elle joue souvent un rôle important dans le soutien en phase de création, elle participe à la pollution du climat social par des tensions familiales (cas de I.M.M) ou au rétrécissement de l'horizon stratégique (cas de GREEN HOPE) ou le blocage à l'accès à des informations discrétionnaires qui peuvent s'avérer importantes au fonctionnement et au succès de la croissance de l'entreprise (cas de I.M.M). Le recrutement sur conseil des accompagnateurs d'assistants de gestion parmi les retraités expérimentés a contribué à l'atténuation de la problématique de la confiance libérant ainsi le dirigeant de son enlisement dans les tâches routinières.

Ainsi, la croissance et les pressions de l'environnement (concurrence, institutions) imposent des changements organisationnels. Le développement par croissance est perçu comme un besoin de réalisation de l'entrepreneur et s'exprime au niveau de l'entreprise par le besoin d'une consolidation de l'organisation de l'entreprise qui structure et éclaire le processus de décision et de contrôle des résultats.

Notre contribution demeure un travail exploratoire dans un contexte économique et social d'une économie rentière en voie de développement. Dans ce contexte, elle contribue à la réflexion sur l'accompagnement post-crédation ainsi que sur le processus de prise de décision et le développement des TPE. La gestion non formalisée des petites structures, les réticences des dirigeants à l'écrit et la mise à notre disposition de données qu'eux-mêmes ne connaissent qu'approximativement, la limitation du nombre de TPE retenues pour la seconde étape nous ont amené à adopter la méthodologie qualitative en adoptant la démarche processuelle.

Les limites de l'étude tiennent à la fois à la spécificité sectorielle des TPE accompagnées et au nombre limité des cas étudiés. Une étude sur un échantillon plus important en lien avec les caractéristiques des entrepreneurs (Jansen, 2006) du secteur au regard de la nature de l'accompagnement pourrait apporter plus d'éclairage sur le fonctionnement des entreprises créées avec le soutien des dispositifs publics (ANSEJ et CNAC) d'aide à la création d'entreprises. Dans ce cadre, une étude plus affinée entre entrepreneur d'opportunité et entrepreneur de nécessité nous semble une autre voie à explorer pour cerner le comportement de cette catégorie de créateurs d'entreprises. Des perspectives de recherches pourraient s'inscrire dans cet axe pour mieux identifier les performances en fonction de la motivation et de la stratégie retenue.

Elle mérite d'être poursuivie et élargie à un plus grand nombre d'entités pour évaluer leur performance à moyen terme pour prétendre à une plus grande généralisation. En outre, le rôle des autres parties prenantes des TPE comme les collectivités locales ou les organismes publics de collecte et de gestion des déchets mérite à lui seul une étude approfondie.

Références

1. ANDERSSON, S., TELL, J. (2009). *The Relationship Between the Manager and Growth in Small Firms*. Journal of Small Business and Enterprise Development, vol.16, n°4, pp. 586-598.
2. BAKKALI, C. J., MESSEGHEM, K., SAMMUT, S. (2011). *Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise à l'heure de la gestion des compétences*. Management et avenir, n°9, pp.149-162.
3. BENSLIMANE, H. (2015), *Les dispositifs institutionnels d'aide à la création d'entreprise. Cas ANSEJ*, Magistère en sciences de gestion, Université Ahmed Ben Ahmed Algérie, Oran2.
4. BERGER-DOUCE, S. (2003). *L'incubateur régional, catalyseur du processus entrepreneurial ?* Actes du colloque « l'entrepreneur en action : contextes et pratiques. Agadir.
5. BRUYAT, C. (1993), *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse de doctorat, Université Pierre Mendès France (Grenoble II).
6. CHABAUD, D., MESSEGHEM, K., SAMMUT, S. (2010a). *L'accompagnement entrepreneurial ou l'émergence d'un nouveau champ de recherche*. Gestion 2000, vol.27, n°3, pp.15-24.

LE ROLE DE L'ACCOMPAGNEMENT POST-CREATION SUR LE DÉVELOPPEMENT
ENTREPRENEURIAL : RÉSULTATS D'UNE EXPÉRIENCE AVEC DES TPE DU SECTEUR
DE L'ECONOMIE VERTE (PP : 131-151)

7. CHABAUD, D., MESSEGHEN, K., SAMMUT, S. (2010b). Editorial. *Vers de nouvelles formes d'accompagnement ?* Revue de l'entrepreneuriat, vol.9, n°2, pp.1-15.
8. CHRISMAN, J.J., MC MULLAN, E. (2000). *A preliminary assessment of outsider assistance as a knowledge resource: the longer-term impact of new venture consulting*. Entrepreneurship Theory and practice, vol.24, n°3, pp. 37-53.
9. COUTERET, P. (2010). *Peut-on aider les entrepreneurs contraints ? Une étude exploratoire*. Revue de l'Entrepreneuriat, vol.9, n°2, pp.6-33.
10. COSSETTE, P. (2003). *Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant*. Revue de l'entrepreneuriat, vol.2, n°2, pp.1-18.
11. DAVIDSON, P., DELMAR, F., WIKLUND, J. (2006), *Entrepreneurship and the Growth of Firms*. Cheltenham : Edward Elgar.
12. DELANOE-GUEGUEN, S. (2016). *Aide à la création d'entreprise et auto-efficacité entrepreneuriale*. Revue de l'entrepreneuriat, vol.14, n°4, pp.47-71.
13. DUMEZ, H. (2013). *Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation*. Gérer et comprendre, n°112, pp.29-42.
14. FONROUGE, C. (2002). *L'entrepreneur et son entreprise : une vision dialogique*. Revue française de gestion, vol.138, pp.145-158.
15. FOURCADE, C., POLGE, M. (2006). *Le développement de l'entreprise artisanale comme vecteur d'innovation*. Humanisme et entreprise, n°280. Décembre, pp.25-41.
16. GERAUDEL, M., CHOLLET, B. (2009). *Quand la PME bénéficie du bouche à oreille : l'effet combiné de la personnalité du dirigeant et de son réseau personnel*. Management international, vol. 13, n°4, pp. 47-64.
17. GERAUDEL, M., GUNDOLF, K. (2016). *Les effets de la centralité sur la restructuration : Le cas du passage de la TPE à la PE*. Revue de l'Entrepreneuriat, vol.15, n°1 p.15-33.
18. GILIBERTO, M.H., BERGER-DOUCE, S. (2017). *Rôle de l'accompagnement en amont sur la poursuite du projet : résultats d'une enquête empirique*. Revue de l'Entrepreneuriat, vol. 16, n°2, pp.27-57
19. GODENER, A. (2002). *PME en croissance : peut-on prévoir les seuils organisationnels ?* Revue internationale PME, vol. 15, n°1, pp.39-6
20. GRANOVERTTER, M. (1995), *la notion d'embeddedness*, in Jacob, A et Verin, H., *L'inscription sociale du marché*, L'Harmattan, paris, pp.11-21.
21. GRENIER, C., JOSSERAND, E. (1999), *Recherches sur le contenu et recherches sur le processus*, Chapitre 5 in Thiétart R.A., et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp. 104-136.
22. GUNDOLF, K.; JAOUEN, A. (dir) (2011), *Diriger sa petite entreprise : gérer, communiquer, se développer*, Paris, Dunod.
23. HENTIC-GILIBERTO, H., BERGER-DOUCE, S. (2017). *Rôle de l'accompagnement en amont sur la poursuite du projet*. Revue de l'entrepreneuriat, vol.16, n°1, pp.27-57.
24. HESSELS, J., GRILO, I., THURIK, R., VAN DER ZWAN, P. (2011). *Entrepreneurial exit and entrepreneurial engagement*. Journal of Evolutionary Economics, vol.21, n°3, pp.447-471.
25. HLADY-RISPAL, M. (2002), *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck.

LE ROLE DE L'ACCOMPAGNEMENT POST-CREATION SUR LE DÉVELOPPEMENT
ENTREPRENEURIAL : RÉSULTATS D'UNE EXPÉRIENCE AVEC DES TPE DU SECTEUR
DE L'ECONOMIE VERTE (PP : 131-151)

26. JANSSEN, F. (2006). *Do managers' characteristics influence the employment growth of SMEs?* Journal of Small Business and Entrepreneurship, vol.19, n°3, pp.293-316.
27. JAOUEN, A. (2008). *Introduction*. In, A. Jaouen, O. Torrès (dir), Les très petites entreprises (pp ; 19-24) Paris, Lavoisier.
28. JAOUEN, A., LOUP, S., SAMMUT, S. (2006). *Accompagnement par les pairs, confiance partagée et résilience : illustration au travers du cas Voiles d'Oc*. Revue de l'Entrepreneuriat, vol 5, n°1, pp.59-72.
29. LEGER-JARNIOU, C., SAPORTA, B. (2006). *L'accompagnement en situation entrepreneuriale : pertinence ou cohérence*. Revue de l'Entrepreneuriat, vol. 5, n°1, pp.9-12.
30. MCADAM, M., MCADAM, R. (2008). *High tech start-ups in University Science Park incubators : The relationship between the start-up's lifecycle progression and use of the incubators's resources*. vol.28, n°5, pp.277-290
31. MESSEGHEN, K., SAMMUT, S. (2010). *Accompagnement du créateur : de l'isolement à la recherche de légitimité*. Revue de l'Entrepreneuriat, vol.9, n°1.
32. MIONE, A. (2006). *L'évaluation par l'accompagnant de la performance d'une structure d'aide à la création d'entreprise*. Management international, vol, 11, n°1.
33. NICOLAS, E. (2008). *Le rôle de la tradition orale et de la confiance dans l'apprentissage organisationnel en PME*. Gestion 2000, vol. 25, n°2.
34. MILES, M., HUBERMAN, M., (2003), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck.
35. PAUL, M. (2004), *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, Paris : l'harmattan.
36. PERREN, L. (1999). *Factors in the Growth of Micro-Enterprises (Part1) : Developing a Framework*. Journal of Small Business Development, vol 6, n°4, pp. 366-385.
37. PERRY, C. (1987). *Growth Strategies for Small Firms : Principles and Case Studies*. International Small Business Journal, vol.5, n°2, pp.17-25.
38. PERSSON, S. BAYAD, M. (2007). *L'accompagnement des porteurs de projets par le coaching entrepreneurial*. , Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels, vol.13, n°31, pp.147-168.
39. POLGE, M. (2008a). *Les stratégies entrepreneuriales de développement : le cas de l'entreprise artisanale*. Revue française de gestion, Dossier « l'entrepreneuriat en action », n°185, août.
40. POLGE, M. (2008 b). *Diversité des entreprises artisanales en développement*. Management & Avenir 2008/4 (n° 18), p. 133-146.
41. REYES, G. (2016). *Décrypter la stratégie de la TPE grâce à l'analyse de l'identité professionnelle de son propriétaire-dirigeant*. Revue de l'Entrepreneuriat, vol.15, n°1 pp.35-59.
42. REIJONEN, I., KOMPPULA, R. (2007). *Perception of Success and its Effect on a Small Firm Performance*. Journal of Small Business and Enterprise development, vol.14, n°4, pp.689-70.
43. RICE, M. (2002). *Co-productions of business assistance in business incubators: an exploratory study*. Journal of business Venturing, vol.17, n°2, pp. 163-187.
44. SAINT-CHARLES, J (2005). *Les réseaux de conseil et d'amitié : une question d'incertitude et d'ambiguïté*. Management international, vol.9, n°2, pp.51-60.

LE ROLE DE L'ACCOMPAGNEMENT POST-CREATION SUR LE DÉVELOPPEMENT
ENTREPRENEURIAL : RÉSULTATS D'UNE EXPÉRIENCE AVEC DES TPE DU SECTEUR
DE L'ECONOMIE VERTE (PP : 131-151)

45. SAMMUT, S (2003). *L'accompagnement de la jeune entreprise*. Revue française de gestion, n°3, pp. 153-164.
46. SEKKAL, H. (2018), *Essai d'analyse des principaux déterminants de l'entrepreneuriat féminin en Algérie*, Université Ahmed Ben Ahmed Algérie, Oran2.
47. SHANE.S., VENKATARAMAN, S. (2000). **The promise of entrepreneurship as a field of research** . Academy of Management review, vol.25, n°1, pp. 217-226.
48. SCHMITT, C., HUSSON, J. (2014). *Du réparateur au facilitateur : changement de regard sur l'accompagnement*. Entreprendre et innover, vol.21, n°2, pp.10-18.
49. ST JEAN, E. (2008). *La formation destinée à l'entrepreneur novice : exploration des possibilités offertes par le mentorat*. Revue de l'Entrepreneuriat, vol. 7, n°1, pp.1-22.
50. TORRES, O., (2009). *La recherche en PME au V.T.R.O.L*. Économie et société, vol.20, série K, pp.342-362.
51. VALEAU, P. (2006). *L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute*. Revue de l'entrepreneuriat, vol.5, n°1, pp.31-57.
52. VEDAL. B. (2015). *La start-up est morte, vive la start-up ! Le rôle de l'effectuation dans la survie des entreprises en création par des entrepreneurs novices*. 9^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, Nantes, France, 20-22 mai 2015.
53. VERSTRAETE, T., (1999), *Entrepreneuriat : connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, Paris, l'harmattan.
54. VIAL, M., CAPARROS- MENCACCI, N. (2007), *L'accompagnement professionnel, Méthode à l'usage des praticiens exerçant une fonction éducative*. Bruxelles : De Boeck.
55. WACHEUX, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.