

L'approche par les proximités dans le cadre d'une démarche entrepreneuriale effectuale : Cas de vignerons-entrepreneurs accompagnés par les pairs

Coralie Haller, coralie.haller@em-strasbourg.eu

Juliane Santoni, juliane.santoni@em-strasbourg.eu

Isabelle Barth, isabelle.barth@em-strasbourg.eu

Humanis (EA 7308), EM Strasbourg, Université de Strasbourg

Christina Augarde, ch.augarde@gmail.com

Résumé :

Le rôle des parties prenantes dans une démarche de création est au cœur du processus entrepreneurial effectual (Saravathy, 2001, 2003, 2008). Cette recherche a pour objectif de déterminer le rôle des parties prenantes dans le processus entrepreneurial effectual à travers le cadre de la proximité. Nous avons mené une étude qualitative de type descriptive et compréhensive à partir de dix entretiens d'entrepreneurs-vignerons. Nos résultats révèlent que les vignerons-entrepreneurs interrogés font appel à diverses parties prenantes. Ces dernières peuvent être des parties prenantes coordinatrices, business, externes à leur métier, internes à leur domaine, accompagnantes ou non dans la construction de leur projet entrepreneurial.

Précisément, nous relevons une forme particulière du rôle des parties prenantes dans le processus de création: l'accompagnement par les pairs, basé sur des relations de proximité géographiques et/ou de métier. Les vignerons-entrepreneurs accordent ainsi une attention particulière aux acteurs avec lesquels ils partagent des pratiques similaires, une identité commune et avec lesquels ils développent des collaborations participant au processus de création d'entreprise. Ces interactions s'opèrent dans un contexte de proximité organisée au sens de Rallet et Torre (2005), Torre, (2010), qui se trouve au cœur des interactions ayant lieu entre les vignerons-entrepreneurs interrogés.

Mots-clés : proximité, effectuation, accompagnement entrepreneurial, accompagnement par les pairs, vignerons-entrepreneurs

L'approche par les proximités dans le cadre d'une démarche entrepreneuriale effectuale : Cas de vignerons-entrepreneurs accompagnés par les pairs

INTRODUCTION

Depuis le début des années 2000, les travaux de Sarasvathy en entrepreneuriat apportent un nouveau regard sur les modes de raisonnement et d'action des entrepreneurs dans leur démarche de création (Sarasvathy, 2001a). L'auteur indique que les entrepreneurs, qui réussissent le mieux sont ceux qui adoptent, non pas une logique causale mais une logique dite effectuale (Sarasvathy, 2001, 2003). Dans une approche causale, il s'agit de s'appuyer sur un but prédéterminé et d'allouer des moyens en conséquence pour chercher à identifier l'alternative optimale (c'est-à-dire la plus rapide, la plus efficiente et la moins chère) pour atteindre ce but (Sarasvathy, 2001a). Le processus effectual se concentre, quant à lui, à la fois, sur la capacité d'un entrepreneur à combiner les ressources existantes, mais également sur sa capacité à exploiter les contingences de son environnement afin d'atteindre ses objectifs. Dans une perspective d'innovation et d'apprentissage, l'entrepreneur doit alors être capable de s'appuyer sur un ensemble de décisions dynamiques impliquant de multiples interactions avec différentes parties prenantes (Sarasvathy, 2001b, Lewin *et al.*, 2011). L'entrepreneur ne saurait donc développer son activité sans un large tissu de coopérations et de partenariats (Sarasvathy, 2008).

Bien que le champ de recherche sur l'entrepreneuriat ait progressé, notamment avec les travaux de Sarasvathy, peu de recherches se sont concentrées sur la compréhension du comportement des salariés dans les organisations (Shane, 2012) ou sur le rôle des parties prenantes, dans la démarche entrepreneuriale. Par ailleurs, Perry *et al.* (2012) soulignent le besoin de plus de travaux sur l'exploration des relations entre l'effectuation et d'autres construits déjà établis afin de prolonger le développement théorique du processus. Dans cette ligne, notre projet est de préciser la dimension de parties prenantes dans le processus entrepreneurial effectual. Nous nous plaçons pour ce faire dans le cas particulier de l'accompagnement entrepreneurial. Différents éléments permettent de comprendre l'intérêt de mettre en regard ces deux cadres.

D'une part, dans une communication intitulée « *Organiser la démarche effectuale de l'entrepreneur: pure folie, pur paradoxe ? Intégrer (aussi) l'effectuation comme logique éducative dans l'accompagnement* », Gaujard et Frugier (2013) rapprochent le processus effectual de celui de l'accompagnement, s'appuyant sur l'affirmation de Sarasvathy que l'effectuation peut s'apprendre (2001). D'autre part, Charles-Pauvers, Schieb-Bienfait et Lebas (2012) mettent en avant l'importance de la posture épistémologique de l'accompagnant, et distinguent l'accompagnant positiviste de l'accompagnant constructiviste. La posture de l'accompagnant constructiviste peut être rapprochée du processus entrepreneurial effectual au sens où l'accompagnant, à l'image de la logique d'action de l'entrepreneur effectual, ouvre des perspectives alternatives et le champ des possibles au choix du porteur de projet. La posture de l'accompagnant constructiviste renvoie au processus effectual (Sarasvathy, 2008a, b), « *où l'entrepreneur construit le futur qui va conditionner son présent* » (Charles-Pauvers *et al.*, 2012, p.101 ; Schmitt et Filion, 2009). Or, une des influences majeures de la théorie de l'effectuation se trouve dans le paradigme des Sciences de l'Artificiel (Simon, 1996 ; Sarasvathy et Simon, 2000), fondements du constructivisme pragmatique.

Les recherches académiques portant sur l'« industrie de l'accompagnement » se multiplient au sein du contexte anglophone puis francophone, jusqu'à « l'émergence d'un nouveau champ de recherche » (Chabaud *et al.*, 2010). Ces recherches présentent l'accompagnement entrepreneurial comme multiple : il n'existe pas une unique forme d'accompagnement (Hackett et Dilts, 2004). Nous nous centrons dans ce travail de recherche se centre sur une forme particulière d'accompagnement entrepreneurial : l'accompagnement par les pairs. Cet accompagnement relève d'une situation d'accompagnement quelque peu atypique, puisque la relation accompagnant-accompagné se transforme en échange (Jaouen *et al.*, 2006).

A notre connaissance, la lecture de la démarche entrepreneuriale effectuale, à partir des approches théoriques de l'accompagnement par les pairs, n'a pas été conduite en tant que telle. Ainsi, notre interrogation se concentre sur la problématique globale suivante : **Comment l'accompagnement par les pairs contribue-t-il à la construction d'une démarche entrepreneuriale effectuale dans un contexte de proximité?** Précisément, à travers un état de l'art et une mise en perspective de ces trois approches théoriques, notre intention est d'identifier, d'une part, quelles sont les parties prenantes et d'autre part, de

comprendre comment ces dernières contribuent à la construction du projet entrepreneurial effectual dans un contexte de proximité.

L'intérêt de notre recherche est ainsi de rendre intelligible le rôle joué par l'accompagnement par les pairs dans la démarche entrepreneuriale effectuale. Pour ce faire, nous réalisons une analyse qualitative de type descriptive et compréhensive à partir de dix cas d'entrepreneurs-vignerons de la filière des vins française. Nous nous intéressons à la façon avec laquelle les domaines vitivinicoles entreprennent dans un contexte fortement marqué par l'atomisation des structures entrepreneuriales (organisations de moins de 100 salariés) et par une forte densité concurrentielle qui les invite à se projeter dans une dynamique d'innovation. Il s'agit d'éclairer la théorie de l'effectuation en prenant appui sur un secteur où l'incertitude est importante, compte tenu des dépendances climatiques, des contraintes de production et d'une concurrence en provenance des pays du nouveau monde.

Cet article s'organise autour de deux parties. Dans une première partie, nous présenterons le cadre théorique puis nous expliciterons, dans un deuxième temps, la méthodologie mise en œuvre et exposerons les principaux résultats de cette recherche que nous discuterons.

1. ETAT DE LA LITTERATURE ET CADRAGE THEORIQUE

Dans cette première partie, nous exposons, tout d'abord, le processus effectual de création (1.1) puis nous nous focaliserons sur l'importance de la construction de partenariats stratégiques dans la démarche effectuale (1.2). Nous aborderons alors l'approche par les proximités (1.3), puis nous nous intéresserons à la littérature portant sur l'accompagnement entrepreneurial (1.4).

1.1. LA LOGIQUE EFFECTUALE

A la fin des années 1990, les travaux initiés par Sarasvathy en entrepreneuriat apportent un nouveau regard sur cette question de la réussite de l'entrepreneur. L'auteur a cherché à comprendre comment les entrepreneurs raisonnent et agissent dans leur démarche de création (Sarasvathy, 2001a). Elle a mis en évidence que les entrepreneurs, qui réussissent le mieux sont ceux qui ne suivent pas une démarche prédictive (logique causale) mais ont recours à un tout autre type de raisonnement, qu'elle appelle le raisonnement effectual (Sarasvathy, 2001, 2003). Improvisateurs brillants, les entrepreneurs effectuaux ne commencent pas toujours avec des objectifs concrets, ils partent souvent avec une idée assez simple ou sans d'idée (Sarasvathy, 2001b). De plus, les entrepreneurs effectuaux évaluent constamment comment utiliser leurs ressources personnelles et celles dont ils disposent, pour

développer des objectifs «à la volée» et réagir de manière créative aux imprévus. Ils jouent ainsi sur les effets possibles, d'où le terme effectual (Silberzahn, 2012, p.11). A l'instar d'un cuisinier qui ouvrirait ces placards et son réfrigérateur en essayant d'imaginer ce qu'il pourrait composer comme repas, à partir des ingrédients dont il dispose, et des effets que leurs multiples combinaisons pourraient produire (forme, couleur, odeur, goût) (Fayolle et Toutain, 2009). L'effectuation se concentre, en effet, à la fois, sur la capacité d'un entrepreneur à combiner les ressources existantes, mais également sur sa capacité à exploiter les contingences de son environnement afin d'atteindre ses objectifs. Il fait appel à sa créativité et à son imagination pour élaborer une cohérence entre les moyens dont il dispose, les effets qu'il souhaite produire et l'action qui en découle (Fayolle et Toutain, 2009, p.4).

Le processus du raisonnement effectual implique que l'entrepreneur s'interroge et s'appuie sur trois types de moyens dont ils dispose (Sarasvathy, 2001b): (1) sa personnalité, le « qui suis-je? », c'est-à-dire ses traits de caractères, ses préférences et ses compétences qui vont l'orienter vers telle direction plutôt que telle autre, ou le rendre sensible à tel problème plutôt qu'un autre; (2) sa connaissance, le « que sais-je? » c'est-à-dire son éducation, sa formation, ses expériences qui constituent son expertise ; (3) ses relations, le « qui je connais? » c'est-à-dire ses réseaux personnels et professionnels. Ainsi à partir de ces moyens, l'entrepreneur imagine et choisit des effets atteignables comme une conséquence des moyens dont il dispose : le « que puis-je faire ? » (Sarasvathy, 2001b; Sarasvathy, 2008; Vian, 2010). L'entrepreneur développe alors des projets en lien avec ce qu'il a vécu, ce qui fait sens pour lui (Sarasvathy, 2008). Il se doit à ses débuts de bricoler, de faire avec les moyens du bord (Sarasvathy, 2008), avant de trouver ses partenaires et les activités qui lui permettront de faire grandir les moyens dont il a besoin pour créer. Précisément, l'entrepreneur part, ainsi, des moyens dont il dispose pour rechercher des effets possibles et ses objectifs et finalités ne seront découvertes que par la suite. Ainsi, un processus effectual implique l'imagination de plusieurs fins possibles à partir de moyens connus (Sarasvathy, 2001a).

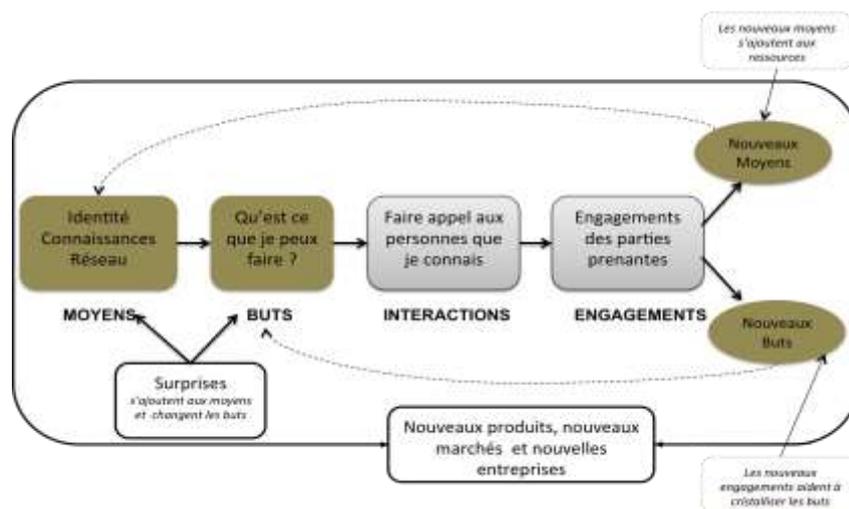
1.2. L'INTERACTION DES PARTIES PRENANTES DANS LA DEMARCHE EFFECTUALE

Sarasvathy identifie trois principes caractérisant la logique effectuale : accepter les pertes, favoriser la prise en compte d'opportunités et privilégier le partenariat stratégique (Sarasvathy 2001a, 2001b ; Sarasvathy, 2003).

En ce qui concerne la construction d'un réseau de parties prenantes intéressées par la réussite de son projet (Sarasvathy, 2001a), l'entrepreneur recherche d'autres personnes afin d'obtenir leurs avis, leurs commentaires, leurs suggestions sur la manière dont il réfléchit,

associe les idées, leur donne du sens. Ces personnes peuvent être des amis ou de la famille ou encore des personnes rencontrées par hasard (Sarasvathy, 2001b; Sarasvathy, 2008; Vian, 2010). S'inscrire dans une démarche effectuale demande de travailler sur l'assemblage d'un «*patchwork fou*» de parties prenantes (Silberzahn, 2012, p.12). Ce patchwork est «*fou*» dans la mesure où l'entrepreneur ne sait pas à l'avance quelle partie prenante rejoindra le projet, ce que chacune y apportera et donc quelle forme le patchwork aura à la fin (Silberzahn, 2012, p.12). Dans tous les cas, l'interaction avec différentes parties prenantes potentielles permet à l'entrepreneur de vérifier le champ des possibles. Plus encore, cette interaction permet d'identifier des parties prenantes susceptibles d'adhérer au projet (Sarasvathy, 2008). L'engagement d'une nouvelle partie prenante dans le projet enrichit les moyens à disposition qui permettent d'atteindre de nouveaux effets, voire de définir de nouvelles perspectives. Cela traduit un processus itératif et cumulatif de couplages «*moyens-effets-moyens-effets*» qui, au fur et à mesure de l'implication de nouvelles parties prenantes, permet de prendre en compte les imprévus et d'atteindre un but global et faisant sens (Sarasvathy, 2001b; Sarasvathy, 2008; Wiltbank *et al.*, 2006, Silberzahn 2012). Il ne saurait donc développer son activité sans un large tissu de coopérations et de partenariats (Sarasvathy, 2008). Dans cette perspective, l'entrepreneuriat est alors un processus endogène qui donne un rôle plus explicite et plus proactif aux relations humaines dans la création de nouvelles opportunités (Sarasvathy, 2003, p.155, Sarasvathy et Germain, 2011, p.68). Cette assertion fait référence à l'activité créative et imaginative de l'action humaine, tout en ne dissociant pas les individus et leur contexte.

Figure 1: Le processus effectual : dynamique et interactif



Source : Traduit par l'auteur et adapté de Wiltbank *et al.* 2006 ; Sarasvathy, 2008 ; et Vian, 2010

Nous retenons donc que la théorie de l'effectuation de Sarasvathy (2001, 2003, 2008) est un processus de prise de décision dynamique et interactif fait d'actions humaines interactives entre différentes parties prenantes au projet, ayant un rôle explicite et proactif dans la création de nouvelles opportunités. Précisément, l'effectuation est une somme de plans construits, déconstruits, révisés, reportés à travers des actions et des interactions quotidiennes. Les objectifs émergent alors au fur et à mesure de l'avancée du projet entrepreneurial, en fonction de l'aspiration et des connaissances du fondateur, des rencontres et réseaux mobilisés et de diverses contingences (Sarasvathy, 2001a ; Sarasvathy et Germain, 2011 ; Silberzahn, 2012).

Afin de répondre à notre problématique de recherche, nous avons fait le choix de nous concentrer sur cette construction de partenariats stratégiques (parties prenantes) dans la démarche de création, que nous entendons comme des interactions de parties prenantes dans la démarche effectuale. Dans de précédents travaux, il a été montré que les vignerons-entrepreneurs adoptent, à certaines phases du processus entrepreneurial une démarche effectuale (Aldebert *et al.*, 2013 ; Haller, 2014). Par ailleurs, la notion de proximité joue alors un rôle essentiel dans le développement d'échanges, de stratégies d'alliance ou d'évitement. De fait, si l'on entend les proximités comme des principes explicatifs permettant de mieux appréhender le rôle des parties prenantes dans une démarche entrepreneuriale effectuale, nous comprenons qu'il semble pertinent de mobiliser l'approche par les proximités. Nous proposons donc d'identifier et de caractériser les différents types de proximités.

1.3. LA DYNAMIQUE DE PROXIMITES: DES PROXIMITES INTER-ORGANISATIONNELLES AUX PROXIMITES INTRA-ORGANISATIONNELLE

L'approche par les proximités est une heuristique qui tend à expliquer les mécanismes de mises en situation des interactions entre acteurs. Concrètement, les comportements des organisations sont influencés par les relations d'échange, de coopération et de concurrence qu'elles entretiennent avec d'autres acteurs économiques ou/et institutionnels souvent situés à faible distance (Torre, 2002). Cette « approche proximiste » (Bouba-Olga et Zimmermann, 2004) insiste sur le rôle des relations interpersonnelles pour la construction de coopération inter-organisationnelle, en s'appuyant sur la proximité spatiale de ces organisations. Au-delà de la dimension spatiale, l'approche par les proximités fait également appel à l'existence d'interactions non-spatiales entre acteurs et peut prendre différentes formes, formelles ou informelles, marchandes ou non marchandes (Dupuy et Torre, 2000, p.14). Ces interactions, intentionnelles ou non, ont pour but d'établir avec d'autres partenaires, « des liens différents,

des rapports de concurrence ou de menaces. Il s'agit de relations de coopération, de confiance, de conflit, d'échanges d'informations techniques, de partenariat, etc., qui peuvent avoir un « fondement purement relationnel » (Torre, 2002, p.9). En somme, l'approche par les proximités participe à la description des relations productives locales et globales, au niveau intra et inter-organisationnelles au travers de dimensions d'essence spatiale et non spatiale du type institutionnel et organisationnel (Gilly et Torre, 2000 ; Torre, 2002 ; Torre et Zuindeau, 2008).

Dans cette perspective, nous avons fait le choix de retenir l'approche interactionniste et de nous focaliser sur la distinction de la proximité géographique et de la proximité organisée (Torre et Rallet, 2005) pour appréhender le rôle des parties prenantes dans la démarche entrepreneuriale. Ainsi, la proximité géographique correspond à l'ensemble des liens qui peuvent exister entre les acteurs du fait de la distance qui les sépare sur l'espace géographique (Colletis et Rychen, 2004). Elle rend compte des dimensions spatiales des interactions qui peuvent correspondre à des données objectives (distance en mètres) et subjectives basées sur un jugement porté par les individus sur la nature de la distance géographique et/ou sur une perception accordée au fait d'être plus ou moins proches d'un lieu, d'une personne ou d'une organisation. Par ailleurs, la proximité d'essence spatiale, est un facteur de la satisfaction ou l'insatisfaction des acteurs à l'éloignement ou au rapprochement avec certains acteurs ou certains lieux et peut en cela être recherchée (de manière permanente ou temporaire) ou subie.

Les dispositifs de coordination et d'échange entre acteurs ne peuvent relever de la seule dimension géographique de la proximité mais de sa conjonction avec d'autres formes de proximité essentiellement non spatiale telle que la proximité organisée. Elle se fonde sur des logiques duales d'appartenance et de similitude. D'une part, l'appartenance se traduit par le partage entre acteurs d'un même espace de relations (réseau, entreprise, ...) entre lesquels se nouent des interactions de différentes natures telles que des échanges d'informations, de connaissances ou de biens. D'autre part, la logique de similitude, s'exprimant principalement par un lien social de nature tacite, correspond au partage d'un même espace de références et de connaissances, un même système de représentations, de croyances (Gilly et Torre, 2000; Boschma, 2004 ; Torre et Zuindeau, 2008 ; Torre, 2010). Deux individus sont dits proches parce qu'ils « se ressemblent », partagent un même système de représentations, les mêmes savoirs ce qui facilite leur capacité à interagir. En résumé, nous retenons que la proximité

organisée est composée de la notion d'appartenance (même réseau) et de la notion de similitude (même valeurs ou objectifs communs).

Par ailleurs, nous nous intéressons à des acteurs particuliers, que sont les « petites entreprises ». Au-delà des proximités inter-organisationnelles évoquées précédemment, il existe des proximités intra-organisationnelles propres aux petites entreprises qui ont fait l'objet de travaux notamment chez les « PMistes » (Torrès, 1999, 2003, 2009 ; Marchesnay, 2003). Ainsi, au travers de la conception « proxémique » de la petitesse des entreprises édictée par Moles *et al.* (2003) apporte un éclairage sur les pratiques de gestion des petites structures en considérant la proximité « comme principe fédérateur et unitaire » (p.135) « que ce soit [concernant] le mode hiérarchique, l'organisation de différentes tâches, la gestion de l'information, les mécanismes de coordination, la stratégie, le capital ou le marché » (Torrès, 1999, p.25). Précisément, la gestion de l'entreprise de petite taille peut être appréhendée comme un mix de proximité basée notamment sur le positionnement du dirigeant dans l'organisation et sur la manière dont il appréhende son territoire (Torrès, 2009). Or, il est essentiel pour un entrepreneur d'avoir la capacité de combiner les ressources existantes, et d'exploiter les contingences de son environnement afin d'atteindre ses objectifs. Autrement dit, la construction de partenariats ou de réseaux de parties prenantes selon une logique effectuale est susceptible de se réaliser en mobilisant à la fois une proximité géographique et une proximité organisée. Nous nous appuyons donc sur cette assertion pour étudier le rôle des parties prenantes dans le processus de création.

1.4. DIVERSITE DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL : STRUCTURES, DELIMITATION TERMINOLOGIQUES, ET FORMES SPECIFIQUES (JS)

1.4.1. Des structures d'accompagnement à la création d'entreprise à l'accompagnement entrepreneurial

De manière générale, l'« industrie de l'accompagnement » a connu des transformations conséquentes ces dernières années (Messeghem *et al.*, 2012). Parallèlement au développement de cette industrie, et comme souligné précédemment, les recherches académiques portant sur le sujet se multiplient au sein du contexte anglophone puis francophone.

Il convient de distinguer la littérature portant sur les structures d'accompagnement entrepreneurial (incubateurs, pépinières) de la littérature académique portant sur les formes et les pratiques d'accompagnement entrepreneurial (Chabaud *et al.*, 2010). Le premier pan de

littérature recouvre les types de structures et les modèles d'accompagnement divers (Bakkali *et al.*, 2010) faisant l'objet de différentes typologies. Cette littérature est majoritairement anglo-saxonne, abordant le thème de l'accompagnement généralement à travers les structures d'accompagnement, et particulièrement les incubateurs (Hackett et Dilts, 2004 ; Bergek et Norrman, 2008). Il existe une grande diversité de structures d'accompagnement (Bakkali *et al.*, 2010), qui, selon Boter et Lundström (2005) serait due à « *plusieurs différences dans la manière dont les incubateurs sont organisés et dans les buts qu'ils poursuivent* » (Aaboen, 2009, p. 658). Le terme « structure d'accompagnement » se traduit en anglais par « incubator » (Messeghem *et al.*, 2013), faisant référence à différentes réalités (Aernoudt, 2004 ; Bøllingtoft, 2012) : désignant à la fois les incubateurs et les pépinières (Lamy, 2012).

A l'inverse de la littérature anglo-saxonne, le second pan de la littérature - incarné par les recherches académiques majoritairement francophones - porte une attention plus marquée sur les différentes formes et pratiques d'accompagnement et sur les individus porteurs de projet (Chabaud *et al.*, 2010). La notion d'accompagnement apparaît comme un élément fondamental pour Albert, Bernasconi et Gaynor (2003). Selon Loué *et al.* (2008, p.5), « *la relation d'accompagnement (...) est au cœur du savoir-faire (métier) de l'incubateur.* » Concernant la littérature portant sur l'accompagnement entrepreneurial, la revue *Gestion 2000* a récemment consacré un éditorial sur le thème : « L'accompagnement entrepreneurial ou l'émergence d'un nouveau champ de recherche » (Chabaud *et al.*, 2010a). Selon les auteurs francophones, de 1987 à 2007, un seul article de la *Revue Internationale PME* comportait le terme « accompagnement » dans son titre. Les premiers travaux abordant les pratiques d'accompagnement entrepreneurial datent des années 1980 (Bénoun et Senicourt, 1980 ; Le Marois, 1985 ; Albert, 1986). Les recherches académiques sur ce sujet se sont développées à partir des années 2000 (Léger-Jarniou et Sapotra, 2006 ; Chabaud *et al.*, 2010a). Ce développement s'explique par la volonté de retranscrire l'expansion de cette activité (Bakkali *et al.*, 2010a), ainsi que d'apporter une réponse aux attentes des pouvoirs publics et des porteurs de projet aux profils divers (Chabaud *et al.*, 2010b). L'accompagnement entrepreneurial est donc multiple, il n'en existe pas une unique forme (Hackett et Dilts, 2004), et il regroupe une multitude de pratiques (Cuzin et Fayolle, 2004) : certains auteurs emploient le terme de « *concept kaleidoscope* » (Messeghem et Sammut, 2013), terme qui ne désigne « *ni une notion stabilisée dans ses significations, ni un territoire bien défini dans ses usages* » (Paul, 2009, p. 91). Ce terme générique recouvre donc de pratiques multiples telles que le

coaching, le sponsoring ou mentoring, le conseil, le tutorat, le parrainage ou compagnonnage (Gundolf *et al.*, 2010).

Nous retiendrons ici la définition apportée par Messeghem *et al.* (2014) dans le *Livre Blanc sur les structures d'accompagnement à la création d'entreprises en France : Panorama des structures d'accompagnement en termes de management et de performance* : « *L'accompagnement entrepreneurial est un processus organisé par une tierce partie, s'inscrivant dans la durée et permettant à un (ou des) porteur(s) de projet ou un (ou des) entrepreneur(s) de bénéficier d'une dynamique d'apprentissage (formation, conseil,...), d'un accès à des ressources (financières, informationnelles...), d'une mise en réseau, de services (administratifs, hébergement,...) et d'une aide à la décision (coaching, mentorat,...).* »

Le monde de l'accompagnement entrepreneurial se caractérise également par une grande diversité d'acteurs, mais aussi de pratiques (Aaboén, 2009). Certaines démarches d'accompagnement entrepreneuriales se construisent hors du cadre des structures d'accompagnement (Lamy, 2012). Par ailleurs, des auteurs soulignent la nécessité de mettre en relation la singularité de l'accompagnement avec celle de l'entrepreneuriat (Verstraete, 2002), ainsi que l'importance de prendre en compte la diversité des attentes et des besoins des entrepreneurs lorsqu'il s'agit d'accompagnement (Chabaud *et al.*, 2010b).

1.4.2. Vers une forme singulière d'accompagnement : l'accompagnement par les pairs

L'accompagnement est ainsi souvent rattaché à une structure (Gundolf *et al.*, 2010), apportant aux porteurs de projet les trois axes d'appui dits classiques : apports logistiques et matériels, financement, formation en gestion (Albert *et al.*, 1994). Mais les préoccupations des porteurs de projets évoluant (Gundolf *et al.*, 2010), un quatrième axe d'appui au porteur de projet s'est peu à peu développé, englobant plusieurs besoins des porteurs de projet : insertion dans les réseaux, volonté de créer des groupes d'échanges entre entrepreneurs, individualisation des conseils apportés - représentant autant de nouvelles problématiques (Pezet, 2004).

L'accompagnement par les pairs se situe dans la suite de cette évolution, et relève d'une situation d'accompagnement « atypique », puisque d'une relation unilatérale, la relation accompagnant-accompagné se transforme en échange (Jaouen *et al.*, 2006). Selon les auteurs, la dynamique traditionnelle de l'accompagnement évolue vers un mode d'accompagnement pouvant être qualifié de collaboratif (Messeghem *et al.*, 2013). En s'appuyant sur les textes de Fabbri et Charue-Duboc (2013), Allard *et al.* (2013), Richomme-Huet et d'Andria (2013), Messeghem *et al.* (2013) soulignent que « *l'accompagnement peut s'ancrer dans une réelle*

démarche collective, et une interaction entre les pairs ». Ce type d'accompagnement présente des similitudes avec l'accompagnement classique : on retrouve la notion de communication dialogique énoncée par Paul (2007) sur laquelle repose l'accompagnement, l'« écoute mutuelle » au sens de Fayolle (2004), le « terrain d'entente » qui se crée (Paul, 2007) grâce à ces éléments. Mais c'est cette dimension de collaboration bilatérale (ou collective) entre pairs qui les différencie.

Cette forme d'accompagnement est assez peu étudiée dans les travaux académiques (Gundolf *et al.*, 2010), en dehors des pratiques d'accompagnement par les pairs reposant sur le parrainage d'entreprises « jeunes » par des entreprises « matures ». Ce type d'accompagnement est décrit comme se situant à la frontière entre accompagnement classique et alliance stratégique (Jaouen *et al.*, 2006), puisque « *l'accompagnant et l'accompagné se positionnent davantage dans une relation gagnant-gagnant qu'unilatérale* » (Gundolf *et al.*, 2010). Ces mêmes auteurs (Jaouen *et al.*, 2006) soulignent que la confiance partagée constitue la base de cet accompagnement partenarial, également élément essentiel des alliances et coopérations (Barney et Hansen, 1994 ; Inkpen, 1996 ; Khanna, Gulati et Nohria, 1998). En ce qui concerne cette relation gagnant-gagnant qui caractérise également l'accompagnement par les pairs, elle est décrite par Jaouen *et al.*, (2006) comme « *une relation de don contre don, où, alternativement, les deux protagonistes retirent intérêt à leur relation* » (p. 65), puisque le partage de connaissance n'est plus unilatéral - ce qui est le cas dans une relation d'accompagnement dite traditionnelle (lorsque l'accompagnant est un consultant ou fait partie d'une structure d'accompagnement, par exemple).

Dans la typologie portant sur les formes élargies d'accompagnement proposée par Fonrouge et Sammut (2008), quatre groupes d'accompagnants se dégagent. Ces groupes classifiés à partir du degré d'implication de l'accompagnant dans la relation avec l'accompagné et le type d'information échangé (informations portant sur l'organisation ou le métier). Nous proposons une adaptation de cette typologie dans le Tableau 1.

Tableau 1: Typologie des formes élargies d'accompagnement

Nature des informations échangées / Degré d'implication dans la relation	Faible	Fort
Organisation	Consultants	Parties prenantes
Métier	Comité d'experts	Directeur scientifique,

	en technopole	pair ou mentor
--	---------------	----------------

Source : Adapté de Foe et Sammut, 2008 et Gundolf et al., 2010

D'après cette typologie, l'accompagnement par les pairs se situe à la croisée d'une implication forte de l'accompagnant dans la relation avec l'accompagné, et d'un échange d'information centré sur des éléments métier plutôt qu'organisationnels. Nous définirons l'accompagnement par les pairs comme « *une relation de parrainage, consistant au départ à un transfert de savoirs, un accompagnement sous forme de tutorat, et un apprentissage de métier par le jeune entrepreneur* » (Jaouen et al., 2006, 69), et proposons une synthèse des éléments caractéristiques de l'accompagnement par les pairs issus de la littérature dans le Tableau 2.

Tableau 2. Synthèse des caractéristiques de l'accompagnement par les pairs

Accompagnement par les pairs	
Relations	- Echange, partage de connaissance bilatéral ou collectif - Fort degré d'implication dans la relation - Confiance partagée - Relation de don contre don
Acteurs	- Les pairs, d'autres entrepreneurs, novices ou confirmés
Type d'informations échangées	- Informations métier
Notions proches	- Accompagnement partenarial ou collaboratif - Alliance stratégique

2. CADRE EMPIRIQUE : METHODOLOGIE, RESULTATS ET DISCUSSION

Notre recherche repose sur une analyse qualitative de type exploratoire à partir d'entretiens menés auprès d'entrepreneurs de dix domaines vitivinicoles en France. Dans cette section, nous présentons les éléments de contexte de notre étude empirique (2.1) ainsi que les choix méthodologiques de recueil et de traitement des données (2.2).

2.1. PRESENTATION DU TERRAIN

Nous nous intéressons à la filière des vins de France qui revêt une importance économique et commerciale. Avec un solde positif de 9,5 milliards d'euros en 2012 en progressions de 10,5%, le secteur des vins et spiritueux représente le second secteur excédentaire de la balance commerciale juste derrière l'aéronautique (FEVS, 2013). Avec une

production de vin de 46,2 millions d’hectolitres en 2014, la France reste un des trois plus importants producteurs de vin au monde (OIV, 2014). Même si la France n’est que le deuxième consommateur de vins au monde (après les Etats-Unis), le vin reste une “boisson nationale”. Le secteur vitivinicole est en pleine mutation, notamment à l’international. Ceci amène les entreprises viticoles à relever un certain nombre de défis (Hannin *et al.*, 2010).

Nous avons sollicité les acteurs de production de vin de la filière des vins qui apparaissent comme clefs dans une filière vitivinicole dans la mesure où ils ont des activités allant de l’amont à l’avant de la filière économique. Ils sont à l’origine de la culture, de la récolte et de la transformation du matériel de base, opérations sans lesquelles la commercialisation et la consommation des produits de la filière seraient impossibles. Par ailleurs, ces domaines vitivinicoles sont de petites entreprises qui n’emploient pas plus de 50 salariés. Au sens de Torrès (2009, p.17), la PME et plus spécifiquement la Petite Entreprise (PE) semble faire l’objet d’une recherche à part entière. La démarche entrepreneuriale des vigneron-entrepreneurs est singulière, la forme d’accompagnement, qui pourrait être adaptée au regard de leurs problématiques spécifiques métier, ne peut donc être qu’atypique. Ainsi, notre travail se centre sur une forme non-traditionnelle d’accompagnement entrepreneurial, émergente dans les pratiques des vigneron-entrepreneurs étudiés : l’accompagnement par les pairs.

2.2. CHOIX METHODOLOGIQUES

Nous avons fait le choix d’une démarche qualitative, qui permet de « *comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes* » (Wacheux, 1996, 15). Le choix de cette démarche se justifie par notre volonté de compréhension du phénomène étudié, ainsi que par le caractère exploratoire de notre recherche. Par l’orientation que nous donnons à notre recherche - c’est-à-dire une recherche à visée exploratoire et compréhensive/descriptive - le choix d’une démarche qualitative nous semble plus adaptée, comme le sous-tend Hlady Rispal (2002, p.63).

La méthodologie de recherche employée est l’étude de cas. Cette méthodologie de recherche permet l’exploration de la dynamique d’un processus social complexe et son évolution dans le temps (Yin, 2009; Miles et Huberman, 2003; Hlady Rispal, 2002). Dans ce travail de recherche, nous étudions le contexte de la filière des vins de France dans lequel nous intéressons à 10 domaines vitivinicoles. De fait, nous menons une étude de cas enchâssés qui porte non seulement sur les différentes sous-unités au sein de ce cas, mais également sur le cas dans son ensemble, à un niveau plus large (Yin, 2009, Musca, 2006).

Concernant le recueil des données, nous avons fait le choix de conduire des entretiens semi-directifs, qui permettent de fournir une information directe sur le phénomène étudié et permet l'examen du vécu et des interprétations des acteurs (Blanchet et Gotman, 1992). Nous avons construit un guide d'entretien autour des thèmes liés au processus entrepreneurial effectual : perception de l'environnement, rôle des parties prenantes et détection des opportunités. Dans ce travail de recherche nous avons choisi de nous concentrer sur le rôle des parties prenantes. Nous avons enregistré le discours des sujets interrogés et retranscrit l'intégralité des entretiens afin de permettre une analyse plus exhaustive des données discursives ainsi collectées. Nous avons procédé à un choix raisonné pour déterminer les vigneron-entrepreneurs que nous allions interviewer.

En ce qui concerne le traitement des données, nous avons exploré les transcriptions des entretiens à l'aide de requêtes de fréquence de mots. La requête de fréquence de mots permet de chercher les mots les plus fréquemment utilisés sur l'ensemble des 10 entretiens. Nous avons sélectionné 3 mots pour effectuer nos recherches de fréquence de mots, découlant des thèmes du guide d'entretien : réseau, relations, personnes, et trois mots qui ont émergé du terrain : rencontre, vigneron et amis. Ces recherches nous ont permis d'obtenir une vision globale, et de savoir quelles personnes ont employé le mot recherché, et à quelle fréquence le mot a été utilisé. Nous avons ensuite procédé à un codage semi-manuel en fonction des 6 mots cités précédemment cités. Les extraits d'entretiens codés ont été classifiés dans deux matrices à groupement conceptuels, au sens de Miles et Huberman (2003, p. 231), en rassemblant dans la matrice des items proches *conceptuellement*.

2.3. RESULTATS : DES PARTIES PRENANTES A L'ACCOMPAGNEMENT PAR LES PAIRS

Afin d'apporter des éléments de réponse à notre question de recherche que nous rappelons : « **Comment l'accompagnement par les pairs contribue-t-il à la mise en place d'une démarche entrepreneuriale effectuale ?** », nous présentons, dans un premier temps les différentes parties prenantes qui interviennent dans le processus de création d'entreprise (2.3.1). Nous expliciterons ensuite comment ces parties prenantes participent au processus de création : par l'accompagnement (2.3.2).

2.3.1. Les différentes parties prenantes au processus de création : une approche par les proximités

De par leur inscription dans une filière économique vitivinicole, en tant que producteurs de vin, les domaines vitivinicoles sont, en contact avec des acteurs impliqués

dans la production, la transformation et la commercialisation de vin, mais également avec des acteurs institutionnels. Ces résultats font émerger notamment des réponses à la question générale « Qui je connais ? », un des trois principes du processus effectual.

Premièrement, les entrepreneurs interrogés développent et entretiennent des relations avec des **parties prenantes « coordinatrices »**, tels que des organismes de coordination (OC) au sein de la filière des vins. Les OC peuvent être des organismes consulaires, institutionnels, interprofessionnels et/ou professionnels. Entre autres missions, ces structures soutiennent et diffusent de l'information à leurs adhérents. Les personnes interrogées évoquent notamment le rôle de la chambre d'agriculture, qu'ils sollicitent pour des questions techniques, comme le domaine 10.V qui précise que la chambre d'agriculture est en soutien au montage des « (...) *dossiers d'aides ou sur la partie technique viti-vinicole (...)* ». D'autres domaines font référence à l'« *importance de faire partie d'une interprofession* » (Domaine 1.S). Nous relevons également que certains entrepreneurs-vignerons, dans la conduite de leur projet de création, se renseignent auprès d'organismes certificateurs ou font partie de syndicats d'appellation « *Xavier est administrateur au niveau du syndicat de l'appellation Saint-Chinian, et il est administrateur aussi au niveau du syndicat des Caves Particulières.* » (Domaine 10.V) ou s'appuient sur l'appellation pour vendre leur vin.

Deuxièmement, nos résultats révèlent que les entrepreneurs-vignerons interagissent avec les **parties prenantes**, que nous avons qualifiées de « **business** » dans la mesure où elles interviennent de l'amont à l'aval de la filière des vins. Ainsi, notons que les entrepreneurs-vignerons font appel à un réseau de fournisseurs pour élaborer leurs produits mais également à des acteurs de la commercialisation pour vendre leurs produits. Nous retrouvons en cela des négociants, ou encore des restaurateurs et des cavistes avec lesquels les entrepreneurs-vignerons ont un contact direct, comme en témoigne le Domaine 8.C: « *Je garderai, je crois, le réseau caviste en direct. Bon, ce n'est pas de la vente directe, mais ça peut ramener de la vente directe* », tout comme les importateurs ou encore les agents commerciaux.

Troisièmement, les verbatims indiquent que les vignerons-entrepreneurs mettent en place des partenariats avec des acteurs économiques et institutionnels n'intervenant pas directement dans la production ou la vente du produit. Ainsi, ils s'appuient sur des **parties prenantes externes à leur métier** mais qui pour autant participent à la réalisation du projet de création. Nous pouvons notamment citer les organismes bancaires, le comptable ou encore le Conseil Economique Rural (CER).

En outre, nos résultats révèlent que les vigneron-entrepreneurs entretiennent des relations avec des **parties prenantes internes** au domaine et plus précisément avec les membres de leur famille dans la construction de leur projet de création. Le domaine 1.S fait référence à un membre de sa famille, son oncle, précisément « *qui est devenu notre associé et qui veut partir maintenant, qui nous a dit : "Je voudrais acheter un vignoble, on va regarder ensemble, en Bourgogne"* ». Un autre vigneron-entrepreneur indique que les propriétaires du domaine qu'il exploite leur « *ont donné le plus gros coup de pouce!* » (Domaine 7.S)

Par ailleurs, les vigneron-entrepreneurs interrogés soulignent majoritairement les interactions qu'ils développent et entretiennent avec **d'autres vigneron-entrepreneurs**. Dans cette perspective, deux types d'interactions apparaissent: les vigneron-entrepreneurs insistent, tout d'abord, sur les **relations de voisinage**. Il est important de rappeler qu'en France, les régions viticoles sont souvent très spécialisées, et que les voisins des vigneron sont souvent vigneron eux-mêmes. Ainsi, certains domaines entretiennent des relations professionnelles avec leur voisin avec lequel ils travaillent, comme en témoigne le domaine 9.L: « *Il (notre voisin) nous fait toute la partie technique : il traite, il assure pas mal de mécanisation et il a un œil qui supervise un petit peu. Donc une relation assez étroite.* ». Ces vigneron-entrepreneurs sont proches géographiquement et s'entraident dans leur pratiques métier. Ils peuvent également être en soutien à l'installation de nouveaux porteurs de projets. Le domaine 5.A illustre cet argument: « *Je pense que quand on s'installe sur des petites structures, l'entraide est vraiment importante et le parrainage par des vigneron en place est extrêmement important. il y a une ambiance extraordinaire, les vigneron en place poussent les jeunes à s'installer.* » Les vigneron-entrepreneurs s'inscrivent également dans des réseaux de vigneron, comme les Jeunes vigneron de Bourgogne ou « *femmes et vins* », sur lesquels ils s'appuient pour vendre leur vins, obtenir de l'information sur des opportunités de marchés: « *En Bourgogne, on fait partie des Jeunes Vigneron de Bourgogne, de Femmes et Vins, de tous les réseaux ou associations qui bougent un peu, pour la technique, pour le commerce.* » (Domaine 1.S). Ces réseaux de vigneron, comme les Divines d'Alsace, apportent un soutien, comme en témoigne le domaine 6.V: « *(...) De savoir que si tu as un souci, ou parfois tu es moins motivée, ça m'apporte une motivation et une ouverture d'esprit qui est enrichissante.(...)* »

Un autre type d'interaction correspond aux relations que les entrepreneurs-vigneron ont avec des domaines dans **d'autres régions viticoles**. Les échanges développés et entretenus se font avec d'autres acteurs avec lesquels ils partagent l'expérience de leur métier et leurs contraintes. Ils agissent en soutien matériel et moral pour mettre en œuvre leur

stratégie de production et de vente. « *Chaque fois qu'on se voit en dégustation, en général on parle... c'est marrant, parce qu'on échange sur plein de trucs, que ce soit technique, sur la cave, sur la vinif, sur le fiscal, sur la TVA... C'est très drôle, parce qu'on a tous les mêmes problèmes, (...) C'est vrai qu'on apprend plus avec des vignerons d'autres régions, parce que, je sais pas, les expériences sont différentes et ça ouvre ! (...) C'est un bon soutien dans les coups durs, quand t'as le blues, t'as des copains vignerons qui te disent "T'inquiètes pas, moi aussi, c'était comme ça, et après, ça allait mieux". Et puis nous aussi on se retrouve à le faire un jour ou l'autre.* » (Domaine 3.M). Ainsi, certaines relations peuvent également dépasser le contexte professionnel, certains vignerons deviennent copains ou amis: « *Et puis maintenant, du fait des salons, on côtoie d'autres vignerons, qui sont devenus des amis. Ce qui nous permet d'échanger sur d'autres régions viticoles...* » (Domaine 7.S).

2.3.2. Des parties prenantes accompagnantes et non accompagnantes à l'accompagnement par les pairs

Après avoir identifié les différentes parties prenantes participant au processus entrepreneurial effectuel, nous nous intéresserons à la manière dont ces dernières interagissent sur le projet des vignerons-entrepreneurs étudiés.

Comme il a été évoqué précédemment, de nombreuses parties prenantes influent sur la réalisation du projet entrepreneurial du vigneron. Le rôle de ces parties prenantes apparaît primordial pour l'avancement d'un projet de création. Certaines de ces parties prenantes qui interagissent au sein du processus entrepreneurial effectuel endossent même un rôle s'apparentant à l'accompagnement entrepreneurial. Ces « **parties prenantes accompagnantes** » interviennent, notamment lors de l'étape initiale du montage juridique et financier et/ou lors du montage de dossiers de subvention. Précisément, certains vignerons-entrepreneurs cherchent un véritable appui auprès d'experts tels que Chambre d'Agriculture, comme en témoigne le domaine 8.C: « *Dans l'opération, il y a eu (...) la Chambre d'Agriculture, des personnes en qui j'ai confiance, et qui m'ont aussi bien aidé au lancement du projet* ». Le Centre Economique Rural ou des conseillers indépendants (comptable, conseiller bancaire, etc) sont également sollicités par les vignerons-entrepreneurs interrogés, parce qu'ils ressentent le besoin d'obtenir des conseils techniques.

D'autres parties prenantes accompagnantes, tels que l'oenologue-conseil ou les organismes certificateurs, participent à l'élaboration et au contrôle du vin. Le domaine 10. V. illustre cette multitude d'interactions « *Si on a besoin d'informations, on a la Chambre d'Agriculture, on a notamment le responsable de tout ce qui est agriculture biologique au niveau de la*

Chambre, que ce soit pour les dossiers d'aides ou la partie technique viti-vinicole, on peut avoir des informations. Pour tout ce qui est bio aussi, on se renseigne auprès de notre organisme certificateur. Après... un peu tout le monde ! (On est toujours en interaction, même avec la comptable » (Domaine 10. V.). Ce type de parties prenantes accompagnantes sont fortement utilisées par les vigneron-entrepreneurs en phase de démarrage d'activité (achat foncier notamment) : « En termes d'aide, il y a les personnes qui ont acheté les vignes que l'on a en fermage. Ca, ça a été des atouts.» (Domaine 10. V.). La famille des vigneron-entrepreneurs interrogés jouent parfois le rôle de financeurs. L'action de ces différentes parties prenantes relève de l'accompagnement dit classique décrit et définit au 1.4.1 puisqu'elles fournissent aux vigneron-entrepreneurs une aide dans la recherche de subventions, dans le montage du projet, ou mettent à leur disposition des informations économiques portant sur le marché et sur la filière des vins.

Par ailleurs, d'autres parties prenantes, essentielles à la mise en place du projet entrepreneurial, ne relèvent pas d'une action d'accompagnement, au sens de Messeghem *et al.* 2013. Ces « parties prenantes business » comprennent les acteurs qui interviennent de l'amont à l'aval de la filière des vins. Ce sont les fournisseurs, les restaurateurs, les clients, ou encore les cavistes avec lesquels le Domaine 8.C entretient, par exemple, des relations directes: « Il y a le réseau caviste que je ne lâcherai à priori pas à un agent (...). Je garderai, je crois, le réseau caviste en direct. Bon, ce n'est pas de la vente directe, mais ça peut ramener de la vente directe » (Domaine 8. C.). Nous avons ainsi synthétisé et qualifié ces parties prenantes accompagnantes et non-accompagnantes dans le Tableau 3.

Tableau 3 : Synthèse et qualification des parties prenantes accompagnantes et non-accompagnantes

Domaines	Parties prenantes accompagnantes	Domaines	Parties prenantes non accompagnantes
D1. S. D2. E. D3. M. D4. N. D5. A. D6. V. D7. S. D8. C. D9. L. D10. V.	Autres vigneron-entrepreneurs	D6. V. D8. C. D10. V	Cavistes
D8. C. D9. L. D10. V.	Chambre d'agriculture	D4. N. D6. V.	Fournisseurs
D1. S. D6. V.	Réseau de vigneron - Femmes et Vins	D6. V. D10. V	Restaurateurs
D1. S. D10. V.	Syndicat d'appellation	D6.V	Clients

D4. N.		D4. N.	Courtiers
D7. S. D1. S.	Interprofession vitivinicole	D10. V.	Importateurs
D1. S. D8. C. D4. N.	Famille	D9. L.	Négociants
D9. L. D10. V.	Conseillère bancaire Comptable	D5. A.	Presse spécialisée
D10. V.	Organismes certificateurs	D8. C.	Agent commercial

Parmi toutes les parties prenantes ayant une action d'accompagnement dans le projet de création, **les vignerons-entrepreneurs citent majoritairement les pairs, c'est-à-dire les autres vignerons-entrepreneurs** : « *C'est le réseau vigneron, aussi, qui marche beaucoup !* » (Domaine 3. M.) ; « *J'ai trouvé que l'entraide entre vignerons était assez importante* » (Domaine 7. S.). Le rôle de ces pairs apparaît comme des acteurs clés dans le développement de leur entreprise, comme le montre le domaine 3. M : « *C'est un bon soutien dans les coups durs, quand t'as le blues, t'as des copains vignerons qui te disent « T'inquiètes pas, moi aussi, c'était comme ça, et après, ça allait mieux ». Et puis nous aussi on se retrouve à le faire un jour ou l'autre* ». Ces pairs peuvent être proches géographiquement, comme l'illustre le domaine 10.M.: « *(...) on est plutôt gâtés parce qu'on s'entend bien avec les vignerons de l'appellation, notamment avec ceux qui sont les plus proches de chez nous. (...)* » ; ou loin géographiquement à l'instar du Domaine 3.M qui sympathise avec des domaines à l'étranger: « *ça se fait plus au gré des rencontres dans les dégustations, en France ou à l'étranger, où tu vois, tu sympathises, et puis après...voilà quoi ! Tu peux te refiler des tuyaux.* » .

Ces pairs peuvent également être des amis ou relations professionnelles : « *Parfois la limite peut être floue... entre [relation] professionnelle et amicale* » (Domaine 6. V.). Les liens que développent les vignerons-entrepreneurs entre eux relèvent de l'accompagnement par les pairs puisqu'ils répondent à une estime mutuelle (liée à l'expertise métier), de confiance (entraide et services réciproques) : « *Après le réseau, c'est un plaisir, on a un gros paquet de vignerons de toute la France avec lesquels on s'appelle quand on a des questions diverses et variées* » (Domaine 5. A.).

La notion de collaboration, et de don contre don - notions clés de l'accompagnement par les pairs - apparaît clairement dans le discours des vignerons-entrepreneurs : « *Moi, dès que j'ai des doutes techniques, je me tourne vers mes copains pour avoir la réponse. Je pense que je suis très pertinent pour eux et qu'ils sont très pertinents pour moi. Plutôt que de rester isolé, pensant*

détenir la vérité. Et je crois que c'est ça le gage, on va dire de, de la réussite, ou en tout cas de la solidité » (Domaine 2. E.). Le terme de parrainage et la notion d'entraide sont évoqués : « Je pense que quand on s'installe sur des petites structures, l'entraide est vraiment importante et le parrainage par des vigneron en place est extrêmement important » (Domaine 5. A.) ; « C'est l'esprit que j'ai, c'est de tout l'environnement qui gravite autour de moi. C'est-à-dire que j'aide pas mal de gens, et je l'ai toujours fait. Y'a pas mal de renvois d'ascenseurs (...). J'ai un gros réseau amicalo-professionnel, ce qui fait que je réponds présent quand on me le demande » (Domaine 2. E.).

L'échange entre autres vigneron apporte divers éléments, entre conseils techniques, échanges d'informations et de contacts commerciaux, de matériel, promotion devant la presse et la profession, et soutien moral : « En termes d'échanges avec d'autres vigneron, on reste très région. On fait partie des Jeunes Vigneron de Bourgogne, de Femmes et Vins, de tous les réseaux ou associations qui bougent un peu, pour la technique, pour le commerce. » (Domaine 1. S.) ; « Les vigneron sont des ambassadeurs énormes, très importants des vins des autres, en fait, parce qu'on est tous copains avec des cavistes et qu'on aime bien se filer les bons tuyaux de vigneron qu'on a découverts à des cavistes et des importateurs » (Domaine 5. A.). Les vigneron expérimentés prennent parfois également à cœur de parrainer de jeunes vigneron qui s'installent : « [L'idée est] que je prenne un jeune sur mon exploitation, qui me supplée pour les tâches du quotidien, comme ça il est vraiment vigneron, et il n'a pas toutes les galères du début, de structures juridiques, de tout. (...) Histoire de faire une sorte de régénérescence du milieu vigneron. » (Domaine 2. E.) ; « Les vigneron en place poussent les jeunes à s'installer.(...) [Ils] parlent des nouveaux vraiment facilement, essaient de les mettre en avant auprès de leurs clients. » (Domaine 5. A.).

Ces échanges peuvent avoir lieu de manière informelle (relations de voisinage, amicales) ou de manière plus formelle (au sein des syndicats d'appellation lors de dégustation, sur des salons, etc). L'intérêt des salons apparaît pour le domaine 5.A.: « On est quand même passionnés de vins, on goûte des vins vraiment d'un peu partout, et notamment via les salons professionnels, on a l'occasion de rencontrer pas mal de vigneron ». Ces syndicats d'appellation se situent donc à l'intersection entre l'accompagnement par les pairs et accompagnement dit classique puisque l'adhésion est formelle et payante, mais c'est également le lieu d'échanges entre pairs, comme le montre les domaines 1. S : « M. (conjoint) est maintenant président du syndicat, donc on est super investis localement pour essayer d'organiser tout ça. Les gens sont contents de voir des jeunes arriver, on représente l'appellation sur les salons à Paris, c'est important pour tout le monde. Il n'y a pas de « guéguerre » commerciale entre nous ».

Nous proposons une synthèse des parties prenantes accompagnante dans le Tableau 4. Nous distinguons dans ce tableau les parties prenantes qui interagissent avec les vigneron-entrepreneurs interrogés via un accompagnement par les pairs de celles qui relèvent d'un accompagnement plus classique.

Tableau 4: Synthèse et classification des parties prenantes accompagnantes : accompagnement par les pairs ou accompagnement classique

Domaines	Accompagnement par les pairs	Accompagnement classique
D1. S.	Réseau de vignerons - Femmes et Vins de Bourgogne	Famille Interprofession Vitivinicole Syndicat d'appellation
D2. E.	Autres vignerons-entrepreneurs	
D3. M.	Autres vignerons-entrepreneurs	
D4. N.	Autres vignerons-entrepreneurs	Famille
D5. A.	Autres vignerons-entrepreneurs	
D6. V.	Autres vignerons-entrepreneurs Réseau de vignerons - Divines d'Alsace	Famille
D7. S.	Autres vignerons-entrepreneurs Œnologue conseil	Propriétaire du domaine Chambre d'Agriculture
D8. C.	Autres vignerons-entrepreneurs	Famille Chambre d'Agriculture
D9. L.	Autres vignerons-entrepreneurs	Chambre d'Agriculture Conseillère bancaire
D10. V.	Autres vignerons-entrepreneurs	Chambre d'Agriculture Syndicat d'appellation Comptable Organismes certificateurs

3. DISCUSSION ET CONCLUSION: L'ACCOMPAGNEMENT PAR LES PAIRS DANS UN CONTEXTE DE PROXIMITE ORGANISEE

Nous avons vu que les vignerons-entrepreneurs font appel à différentes parties prenantes dans la construction de leur projet entrepreneurial. En effet, ils ont tendance à structurer et à nourrir des échanges avec des parties prenantes coordinatrices, business, externes à leur métier, internes à leur domaine et majoritairement avec d'autres vignerons-entrepreneurs. Ces parties prenantes peuvent être accompagnantes ou non dans le processus de création. Au sein de ces petites structures, les vignerons-entrepreneurs recherchent, en effet, de nouvelles ressources par la saisie d'opportunités afin de créer des moyens qu'ils n'ont pas. Ainsi, la construction d'échanges avec un ensemble de partenaires professionnels

dans la filière et en dehors se rapprochent d'un raisonnement effectual (Sarasvathy, 2001, 2003, 2008).

Par ailleurs, ces échanges sont bâtis, pour une large part, sur des relations que les vigneron-entrepreneurs entretiennent avec des pairs, c'est-à-dire d'autres vigneron-entrepreneurs. Ces relations sont facilitées par différents types de relations de proximités existant entre les entrepreneurs-vignerons. Un premier constat indique que les échanges d'informations conduits par les vigneron-entrepreneurs avec les acteurs économiques de leur environnement peuvent être facilités par la proximité géographique ou, plus précisément par le partage d'un même espace physique, d'un territoire commun entre acteurs.

Néanmoins, la dimension spatiale revêt un caractère nécessaire, mais pas suffisant dans la coordination et dans les échanges d'informations entre acteurs (Rallet et Torre, 2005). Dans cette perspective, un deuxième constat s'offre à nous. Il apparaît dans les résultats que les vigneron-entrepreneurs mettent en place des pratiques d'échanges avec des pairs, c'est-à-dire d'autres vigneron-entrepreneurs. Ces pratiques s'opèrent principalement entre acteurs ayant une expérience commune et affichant certaines similarités. Ainsi, les entrepreneurs-vignerons développent une culture « métier » avec d'autres entrepreneurs-vignerons qui leur ressemblent, avec lesquels ils s'entendent et ont une certaine affinité.

Ces assertions rejoignent, en cela, les différents éléments constitutifs de l'accompagnement par les pairs développés notamment par Jaouen *et al.* (2006), Fonrouge et Sammut (2008), Gundolf *et al.* (2010), non seulement au travers des relations d'échanges, de don contre don et de parrainage qui se mettent en place entre les vigneron-entrepreneurs, mais également au regard du type d'informations échangées portant sur les pratiques professionnelles similaires. Ainsi, d'une part, la logique de don-contre don relève d'une relation dans laquelle deux vigneron-entrepreneurs interagissent et échangent, dans la perspective de gain mutuel (Jaouen *et al.*, 2006). Ces échanges sont ainsi nourris d'expériences communes portant sur les pratiques métier. D'autre part, concernant le parrainage - dernier élément clé de l'accompagnement par les pairs - nos résultats soulignent que des vigneron-entrepreneurs expérimentés prennent plaisir à former et dans une logique de régénérescence du monde vigneron. Alors que Fonrouge et Sammut (2008) ne l'évoquent pas - en tant que tel - dans leur typologie des formes alternatives d'accompagnement, nos résultats rapprochent la notion d'accompagnement par les pairs et la notion de proximité organisée. En ce sens, les vigneron-entrepreneurs accordent une attention particulière aux acteurs avec lesquels ils partagent non seulement des pratiques similaires aux leurs, mais

également une identité commune. Ils développent, par ailleurs, des collaborations et mettent en commun des moyens qui participent au développement du processus de création d'entreprise. Dans cette perspective, il apparaît que les pratiques d'échanges développées s'opèrent dans un contexte de proximité organisée au sens de Gilly et Torre (2000), Boschma (2004), Torre et Zuindeau (2008), Torre, (2010). Nous proposons de formaliser le croisement de ces deux notions clefs, que sont l'accompagnement, et les différentes notions de proximités dans le tableau ci-dessous.

Tableau 5: Matrice conceptuelle de l'accompagnement par les pairs sous le prisme de la proximité

	Accompagnement		Non accompagnement
	Accompagnement Classique	Accompagnement par les pairs	
Distant géographiquement		Parties prenantes pairs	Parties prenantes Business
Proche géographiquement	Parties prenantes externes métier Parties prenantes coordinatrices	Parties prenantes pairs	Parties prenantes Business
Distant métier			
Proche métier	Parties prenantes coordinatrices	Parties prenantes pairs	Parties prenantes Business
Proche famille	Parties prenantes internes		

Notre recherche présente plusieurs limites qu'il convient d'énoncer. Cette présente étude comporte d'abord des limites inhérentes à la méthodologie utilisée : les résultats proposent la vision de vignerons-entrepreneurs et de leur entreprise à un instant t . Cela ne permet donc pas d'étudier l'évolution des comportements et de la trajectoire de ces entreprises dans le temps. Ces limites constituent des pistes de recherches futures : une approche longitudinale serait le moyen de compléter ce premier travail, ainsi que le choix d'un plus large panel de vignerons-entrepreneurs pourrait également enrichir les résultats proposés. Il serait également intéressant d'étendre l'étude de l'accompagnement par les pairs lié à la notion de proximité organisée au sein d'autres secteurs d'activité.

Cet article présente un certain nombre d'originalités et de contributions. Tout d'abord, nous proposons de faire un lien théorique entre approche entrepreneuriale effective et accompagnement par les pairs. Par ailleurs, nous qualifions de manière empirique les parties prenantes au sens de Saravathy (2001, 2003, 2008) : à travers cette étude qualitative, nous

identifions les vigneron-entrepreneurs comme des « parties prenantes accompagnantes » envers d'autres vigneron-entrepreneurs. Les travaux empiriques portant sur l'effectuation étant peu nombreux (Perry *et al.*, 2012 ; Shane, 2012), l'un de nos apports empiriques est de rendre intelligible empiriquement le rôle des parties prenantes - un des principes du processus effectual - au sein d'une filière économique où le degré d'incertitude est élevé. Ici, l'accompagnement précise le rôle des parties prenantes dans l'effectuation: c'est certainement parce que l'accompagnement par les pairs est atypique et informel que cela relève de l'effectuation.

4. BIBLIOGRAPHIE

- Aaboen L. (2009), « Explaining incubators using firm analogy », *Technovation*, vol. 29, n°10, p. 657-670.
- Aernoudt R. (2004), « Incubators: tool for entrepreneurship? », *Small Business Economics*, vol. 23, n°2, p. 127-135.
- Albert, P. (1986), « Pépinières d'entreprises : un premier diagnostic », *Revue Française de Gestion*, n° 59, p. 27-37.
- Albert, P., Fayolle, A. et Marion, S. (1994), « L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°101, p. 100-112.
- Albert P., Bernasconi M. et Gaynor G. (2003), *Incubateurs et pépinières d'entreprises : un panorama international*, L'Harmattan, Paris.
- Aldebert, B, Amabile, S et Haller, C (2014) *Les entrepreneurs face à la dialectique causal/effectual : le cas de la filière vitivinicole provençale*, AIREPME, Entrepreneuriat et PME : enjeux et perspectives, Marseille, Etats Généraux du Management, 23 mai.
- Allen, D. N. et McCluskey, R. (1990), « Structure, Policy, Services, and Performance in the Business Incubator Industry », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 15, n°. 2, p. 61-77.
- Allard, F., Amans, P., Bravo-Bouyssy, K., & Loup, S. (2013). « L'accompagnement entrepreneurial par les Coopératives d'Activité et d'Emploi: des singularités à questionner », *Management international/International Management/Gestión Internacional*, vol.17, n°3, p. 72-85.

- Arlotto, J., et Pacitto, J.-C. (2013). « Incubateurs, pépinières d'entreprises et accompagnement entrepreneurial: propositions de cadrage sémantique pour mieux appréhender ces concepts », *8^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation (AEI)*, Fribourg.
- Bachelart, D. (2002), « Approche critique de la « transitologie » socioprofessionnelle et dérives des logiques d'accompagnement », *Education Permanente*, vol. 153, n° 4, p. 109-119
- Bakkali, C., Messeghem, K. et Sammut, S. (2010a), « Diversité des structures d'accompagnement à la création d'entreprise et gestion des ressources humaines », *10^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Bordeaux.
- Bakkali, C., Messeghem, K. et Sammut, S. (2010b), « Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise à l'heure de la gestion des compétence », *Revue Management et Avenir*, n°. 39, p. 149-162.
- Barbat V. et Mora, P. (2010) « Marketing et récession : une exploration de la perception et des réponses des PME de la filière viticole », *10^{ème} Congrès International Francophone d'Entrepreneuriat en PME (CIFPME)*, Bordeaux.
- Barès, F. (2004), « La mutation de l'accompagnement à la création d'entreprises : regards croisés d'une déclinaison locale de la politique nationale. L'émergence du réseau CREAlliance », *7^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Montpellier.
- Barès, F. et Persson, S. (2009), « Faut-il importer le coaching au service du créateur-entrepreneur? Pour de nouvelles perspectives dans le champ de l'accompagnement entrepreneurial », *6^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Nice.
- Baumard, P. et Ibert, J. (2007) « Quelles approches avec quelles données ? » in *Méthodologie de Recherche en Management*, coordonné par Raymond-Alain Thiétart, Dunod, chapitre 3, p.84-106.
- Barney J.B. et Hansen M.H. (1994), Trustworthiness as a source of competitive advantage, *Strategic Management Journal*, Winter special issue, vol. 15, p.175-216.
- Becker, H. (1988), *Les mondes de l'Art*, Paris, Flammarion
- Bénoun, M. et Senicourt, P. (1980), *L'aide à la création et au développement des entreprises nouvelles. Comparaison internationale*, FNEGE, Paris
- Bergek, A., & Norrman, C. (2008). *Incubator best practice: A framework*. Technovation, Vol.

28, n° 1, 20-28.

- Blanchet, A. et Gotman, A. (1992), « L'enquête et ses méthodes : L'entretien », Paris, Nathan Université, collection sociologie 128.
- Boldrini J.-C. et Chéné E., (2011) « L'innovation des entreprises artisanales » Les effets de proximités, *Revue française de gestion*, vol.4 n° 213, p. 25-41.
- Bøllingtoft A., (2012) « The bottom-up business incubator: Leverage to networking and cooperation practices in a self-generated, entrepreneurial-enabled environment », *Technovation*, vol. 32, p. 304-315.
- Boter, H., & Lundström, A. (2005). SME perspectives on business support services: The role of company size, industry and location. *Journal of small business and enterprise development*, vol. 12, n°2, p.244-258.
- Boschma, R. (2004), « Proximité et innovation », *Économie rurale*, n°280., p. 8-24.
- Bouga-Olga, O. & Zimmermann, J.-B. (2004) « Modèles et mesures de la proximité », in Pecqueur, B. et Zimmermann, J.-B. (eds.), *Economies de proximité*, Hermès, Paris, chapitre 3, p.89-11.
- Burt, R.S. (1992) *Structural holes: The social structure of competition*, Harvard University Press, Cambridge, 310p
- Carayannis E. G. et Von Zedtwitz M. (2005), « Architecting gloCal (global–local), real-virtual incubator networks (G-RVINs) as catalysts and accelerators of entrepreneurship in transitioning and developing economies: lessons learned and best practices from current development and business incubation practices », *Technovation*, vol. 25, n°2, p. 95-110.
- Center for Strategy and Evaluation Service (2002), *Benchmarking of Business Incubators*, Rapport final, Commission Européenne, Bruxelles.
- Chabaud D. et Ehlinger S. (2009), « Les réseaux des incubateurs publics : une envergure critique ? », *Journées Thématiques de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Troyes.
- Chabaud, D., Ehlinger, S. et Perret, V. (2003), « Les incubateurs d'entreprises innovantes : un réseau entrepreneurial reconfiguré? », *Actes de la XIIème Conférence de l'AIMS*, Tunis.
- Chabaud, D., Ehlinger, S. et Perret, V. (2005), « Accompagnement de l'entrepreneur et légitimité institutionnelle. Le cas d'un incubateur », *4ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Paris.
- Chabaud, D., Messeghem, K. et Sammut, S. (2010a), «L'accompagnement entrepreneurial

- ou l'émergence d'un nouveau champ de recherche », *Gestion 2000*, Vol. 27, n°3, p. 15-24.
- Chabaud, D., Messeghem, K. et Sammut, S. (2010b), « Vers de nouvelles formes d'accompagnement ? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 9, n°2, p. 1-5
- Charles-Pauvers, B. et Schieb-Bienfait, N. (2010), « La compétence entrepreneuriale : la gestion des ressources humaines au service des démarches d'accompagnement. Le cas des coopératives d'activité et d'emploi », *Gestion 2000*, vol. 27, No. 3, p. 107-120
- Charles-Pauvers, B., Schieb-Bienfait, N., & Lebas, P. (2012) « Accompagner le porteur de projet dans sa démarche entrepreneuriale : la pertinence de l'usage des types psychologiques dans une posture d'accompagnement fondée sur les sciences de l'artificiel. Une aide à la maïeutique : le MBTI », 2ème Rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs : « Regards croisés sur les pratiques d'accompagnement entrepreneurial », AEI, UM1, MRM, Labex Entreprendre, AIREPME, 19 janvier 2012, Montpellier.
- Colletis G. & Rychen F. (2004) « Entreprises et territoires : proximités et développement local » in B. Pecqueur et J.-B. Zimmermann (sous la direction de), *Économie de proximités*, Paris, Hermès, chapitre 8, p.207-228.
- Cuzin, R. et Fayolle, A. (2004), « Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise », *La Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion, n° 210, p. 77-88.
- Cyrulnik, B., 2002, *Un merveilleux malheur*, Odile Jacob, Paris.
- Dokou, G. A. K., Rogé, M. et Baudoux, M. (2000), *L'accompagnement managérial et industriel de la PME. L'Entrepreneur, l'Universitaire et le Consultant*, L'Harmattan, Paris.
- Dokou, G. A. K. (2001), « Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès », *Actes de la Xème Conférence de l'AIMS*, Québec.
- Dupuy, C. & Torre, A. (2000) « Confiance et coopération au sein des Réseaux Spatialisés d'Entreprises » in Gilly J.P. & Torre A. (eds.) *Dynamiques de Proximité*, L'Harmattan, Paris.
- Ernst & Young (2003), *Evaluation à mi-parcours des incubateurs d'entreprises innovantes liés à la recherche publique, rapport de synthèse final*, Ministère de la Recherche.
- Eisenhardt, K. M. (1989) « Building Theories from Case Study Research » *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, p. 532-550.

- Evrard, Y., Pras B., et Roux E. (1997) *Market : Etudes et Recherches en Marketing*, Nathan, seconde édition.
- Fabbri, J., & Charue-Duboc, F. (2013). Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs: le cas de La Ruche. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, vol. 17, n°3, p. 86-99.
- Fayolle, A. et Toutain, O., « Le créateur d'entreprise est un bricoleur », *l'Expansion entrepreneuriat*, 2009, n°1.
- Fayolle, A. (2004) *Entrepreneuriat. Apprendre à entreprendre*, Dunod, Collection Gestion Sup.
- Fayolle, A. (2004), « À la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine », *Revue Internationale PME*, Vol. 17, n° 1, p. 101-121.
- Fayolle, A., Ben Salah, A., Ben Salah, I. et Belkacem, L. (2010), « Efficacité des pépinières dans la création d'entreprise innovante : cas de la Tunisie », *Innovations*, n°33, p. 157-178.
- FEVS (2013), Fédération des Exportateurs de Vins et Spiritueux de France,
<http://www.fevs.com/fr/#/la-filiere>
- Fonrouge C., et Sammut S. (2008) La place des relations interpersonnelles dans l'accompagnement du créateur d'entreprise, in Jaouen Annabelle. et Gundolf Katherine. (coord.), *Les relations interorganisationnelles des PME*, Hermès Sciences Publication, Chapitre 11, p. 279-300.
- Gaujard, C. & Frugier, D. (2013), « Organiser la démarche effectuale de l'entrepreneur : pure folie, pur paradoxe ? Intégrer « aussi » l'effectuation comme logique éducative dans l'accompagnement », *8^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation (AEI)*, Fribourg.
- Gilly, J.P. et Torre, A. (eds) (2000) *Dynamiques de Proximité*, L'Harmattan, Paris
- Grimaldi R. et Grandi A. (2005), « Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models », *Technovation*, vol. 25, n°2, p. 111-121.
- Gundolf K., Jaouen A. et Missonier A., « L'accompagnement des jeunes entreprises par des pairs : conditions d'émergence », *10^{ème} Congrès International Francophone d'Entrepreneuriat en PME (CIFPME)*, Bordeaux, 2010
- Haller, C. (2014) Développement et valorisation des routines d'échanges d'informations au

- sein du territoire vitivinicole provençal : l'effectuation comme approche intégrative, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Aix Marseille Université.
- Hackett S.M. et Dilts D.M. (2004), « A systematic review of business incubation research », *Journal of Technology Transfer*, vol. 29, p. 55-82.
- Hannin, H., Couderc, J.-P. & D'Hauteville, H. (2010), *La Vigne Et Le Vin : Mutations Économiques En France Et Dans Le Monde*, Collection les Études de la Documentation
- Hlady-Rispal, M., (2002), *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*. DeBoeck, Bruxelles.
- Inkpen, A.C., (1996), Creating knowledge through collaboration, *California Management Review*, vol. 39 n°1.
- Iselin, F. et Bruhat, T. (2003), *Accompagner le créateur : la nouvelle donne de l'entreprise innovante*, Chiron.
- Jaouen, A., (2006) « Les stratégies d'alliances des TPE artisanales », *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 19, n° 3-4, p.111-136.
- 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,p.59-72.
- Jaouen, A., Loup, S., & Sammut, S. (2005). « L'accompagnement par les pairs: du transfert de connaissances à l'apprentissage conjoint ». *Actes du IVème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Novembre, Paris.
- Khanna, T., Gulati, R. et Nohria, N. (1998), The dynamics of learning alliances : competition, cooperation, and relative scope, *Strategic Management Journal*, vol. 19 n°3.
- Lamy, A. (2012) « L'accompagnement entrepreneurial: une analyse multi-niveaux de la littérature », 2ème Rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs : « Regards croisés sur les pratiques d'accompagnement entrepreneurial », *Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation (AEI)*, UM1, MRM, Labex Entreprendre, AIREPME, 19 janvier 2012, Montpellier.
- Léger-Jarniou, C. et Saporta, B. (2006), «Editorial. L'accompagnement en situation entrepreneuriale:pertinence ou cohérence», *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 5, n°1, p. 9-12.
- Le Marois, H. (1985), Contribution à la mise en place de dispositifs de soutien aux

- entrepreneurs, Thèse de Doctorat d'État, Université de Lille.
- Lewin, A.Y., Massini, S., & Peeters C. (2011) « Microfoundations of internal and External absorptive capacity routines », *Organization Science*, vol. 22, n°1, p.81-98.
- Loué, C., Laviolette, E. M. et Bonnafous-Boucher, M. (2008), « L'entrepreneur à l'épreuve de ses compétences : Eléments de construction d'un référentiel en situation d'incubation », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 7, n°1, p. 63-83.
- Marchesnay, M. (2003) « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », *Revue Française de Gestion*, vol.3, n°144, p.107-118
- Messeghem, K. et Sammut, S. (2007), « Poursuite d'opportunité au sein d'une structure d'accompagnement : entre légitimité et isolement », *Gestion 2000*, vol. 24, n°3, p. 65-81.
- Messeghem, K., Sammut, S., Chabaud, D., Carrier, C., & Thurik, R. (2013).
L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance?. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, vol. 17, n°3, p. 65-71.
- Messeghem, K., Sammut, S., Swalhi, A., & Bakkali, C. (2013) « Pour une prise en compte des pratiques de GRH dans les structures d'accompagnement à la création d'entreprises », *8^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation (AEI)*, Fribourg.
- Messeghem, K., Sammut, S., Thoreux, M., Swalhi, A., et Bakkali, C. (2014), Labex
Entreprendre, *Livre blanc sur les structures d'accompagnement à la création d'entreprises en France*, Montpellier, 2014, p. 1-166.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M., (2003) *Analyse des données qualitatives*. 2^{ème} édition, Edition de Boeck Université, Paris-Bruxelles. (1^{ère} édition en 1991).
- 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, p. 31- 44.
- Musca, G. (2006) Une stratégie de recherche processuelle: l'étude longitudinale de Cas enchâssés, *M@n@gement*, vol.9, n°3, p.145-168
- Organisation Internationale de la Vigne et du Vin (2013), Point conjecture vitivinicole mondiale 2013.
- Paul, M. (2007), *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*. L'Harmattan, Paris.
- Paul, M. (2009), « L'accompagnement dans le champ professionnel », *Savoirs*, vol. 20, n° 2,

p. 13-63.

- Perry, J.T, Chandler, G.N & Markova, G.(2012) « Entrepreneurial Effectuation : a review and suggestions for future research » *Entrepreneurship Theory and Practice*, July, p.837-861.
- Pezet, E., (2004), Enjeux et performance du coaching, Institut de benchmarking, juin.
- Richomme-Huet, K., & d'Andria, A. (2013). L'accompagnement entrepreneurial par et pour les mampreneurs. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, vol. 17, n°3, p.100-111.
- Sammut, S. (2000), « Vers une intermédiation effective petite entreprise jeune et environnement local », *Revue Internationale PME*, vol. 13, n°1, p. 87-104.
- Sammut, S. (2003), « L'accompagnement de la jeune entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°144, p. 153-164.
- Sarasvathy, S. D. (2001a) « Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency » *Academy of Management Review*, vol. 26, p.243-263.
- Sarasvathy, S. D. (2001b) « What makes entrepreneurs entrepreneurial ? », *Harvard Business Review*, June.
- Sarasvathy, S. D. (2003) « Entrepreneurship as a science of the artificial. *Journal of Economic Psychology*, vol.24, p.203-220.
- Sarasvathy, S.D. (2008) *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Sarasvathy, S.D. e& Germain, O. (2011) « L'effectuation, une approche pragmatique et pragmatiste de l'entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 10, n°3, p. 67-72.
- Sarasvathy, S.& Simon, H. A. (2000) « Near decomposability, effectuation, and the speed of growth of entrepreneurial firms. » *Irt Annual Technology entrepreneurship research policy conference*. Robert H. Smith School of Business, University of Maryland.
- Schmitt, C., & Fillion, L. J. (2009). Le réel expérimenté pour explorer la TPE: apports conceptuels et méthodologiques. *Management & Avenir*, n°10, p. 207-226.
- Shane S. (2012) « Reflections on the 2010 AMR Decade Award: Delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research » *Academy of Management Review*, vol.37, p.10–20.

- Silberzahn, P. (2012). « L'effectuation, logique de pensée des entrepreneurs experts. »
Entreprendre & Innover vol.15, n°3, p 9.
- Simon, H.A. (1996) *The sciences of the artificial*, 3^e édition, Cambridge, The Mit Press
- Stake, R.E (1995), *The Art of the Case Study Research*, Thousand Oak, CA, Sage
- Thiéart et coll. (2007), *Méthodes de recherche en Management*, Paris, Dunod, 3^{ème} édition.
- Torre, A., (2002) « Réflexions sur la Proximité », in Vodoz L. (ed.), *NTIC et Territoires*, Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Torre, A. (2010) « Jalons pour une analyse dynamique des proximités », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°3, p.409-437.
- Torre, A. & Rallet, A. (2005) « Proximity and Localization », *Regional Studies*, vol. 39, n°1, p. 47-59.
- Torre, A. & Zuindeau, B., (2008) « Économie de la proximité et environnement : état des lieux et perspectives », *Canadian Journal of Regional Science / Revue canadienne des sciences régionales*, vol. 31, n°1, 133-160.
- Torrès, O. (1999) *Les PME*, Editions Flammarion, Paris, Collection Dominos, 128 p.
- Torrès, O. (2003) « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximités »
Revue Française de Gestion, vol.144, mai/juin, p.119-138.
- Torrès, O. (2009) « Comprendre le management de l'entreprise artisanale : le rôle clé de la proximité et de la sensorialité », *Traité de l'artisanat et de la petite entreprise*, Boutillier S., David M., & Fournier C. (dir.), Educaweb, Paris, 2009, p. 363-368
- Verstraete, T. (1997), « Cartographie cognitive et accompagnement du créateur d'entreprise », *Revue Internationale PME*, vol. 10, No. 1, p. 43-72.
- Verstraete, T., (2002), *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*. Éditions de l'ADREG.
- Verstraete, T. et Fayolle, A. (2005), « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 4, n°1, p. 33-52.
- Vian, D. (2010). La perspective d'une rationalité effectuale de l'innovateur : propositions pour un système d'information, soutien à la réflexion des entrepreneurs. Thèse de doctorale en Sciences de Gestion. Paris, Télécom Paris Tech.
- Von Zedtwitz M. (2003), « Classification and management of incubators: aligning strategic objectives and competitive scope for new business facilitation », *International Journal and Innovation Management*, vol. 3, n°1/2, 176-196.

Von Zedtwitz M. et Grimaldi R. (2006), « Are Service Profiles Incubator-Specific? Results from an Empirical Investigation in Italy », *Journal of Technology Transfer*, vol. 31, n°4, p. 459-468.

Wacheux, F., (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*. Economica, Paris.

Wiltbank, R., Dew, N., Read, S., & Sarasvathy, S.D. (2006) « What to do next? The case for non-predictive strategy». *Strategic Management Journal*, vol. 27, 981–998.

Yin, R. K., (2009), *Case study research, design and methods*. 4th ed. Newbury Park: Sage Publications.

5. ANNEXES

Tableau 1. Présentation des domaines étudiés

Domaines	Noms des vignerons-entrepreneurs	Appellation	Année Installation	Taille
1	S.	Bourgogne Vézelay	2009	10 ha
2	E.	Socoa	2009	2 ha
3	M.	Côtes du Roussillon et Maury	2001	10 ha
4	N.	Sauternes	2008	7,5 ha
5	A.	Saumur	2006/2008	4 ha
6	V.	Alsace	2001	25 ha
7	S.	Côte de Provence	2009	8 ha
8	C.	Régnié	2014	3 ha
9	L.	Cognac	2010	35 ha
10	V.	Saint-Chinian	2004	15 ha