

Le succès indicateur de mesure de l'efficacité de l'accompagnement : Une étude empirique dans le domaine entrepreneurial

Rym Gafsi

Université de Sousse (Tunisie)

rimgafsi@yahoo.fr

Résumé :

La mondialisation de l'économie a conduit les Etats à investir dans la mise en place des structures d'accompagnement et notamment les pépinières d'entreprises. Or, dans un contexte de ressource financière limitée, la question de l'efficacité de l'accompagnement se pose fondamentale. Si la question de l'évaluation de l'accompagnement est acquise, il reste à définir les indicateurs d'efficacité pertinents. L'objectif de cette recherche est donc, de déterminer l'indicateur pertinent de mesure d'efficacité de l'accompagnement entrepreneurial. En nous appuyant sur une large revue de littérature, nous faisons l'hypothèse que quatre facteurs influencent la réussite des entreprises accompagnées : le networking, le coaching, l'infrastructure et l'apprentissage. Cette hypothèse est testée sur un échantillon de 120 entreprises qui ont été accompagnées par sept pépinières tunisiennes.

Une première analyse en Composante Principale réalisée a permis de déterminer les variables explicatives de l'accompagnement. Une seconde analyse à l'aide du logiciel AMOS et basée sur la méthode des équations structurelles, montre que le succès est un indicateur pertinent pour juger l'efficacité de l'accompagnement.

Mots-clés : accompagnement entrepreneurial, Efficacité, succès.

Le succès indicateur de mesure de l'efficacité de l'accompagnement : Une étude empirique dans le domaine entrepreneurial

INTRODUCTION

La notion d'efficacité correspond à l'atteinte d'objectifs ou de résultats attendus. Dans le monde de l'entreprise, l'efficacité est généralement associée à l'accroissement du profit. Toutefois, la nature des objectifs poursuivis dans les secteurs privé et public est différente. Dans le secteur privé, l'objectif de rentabilité économique est fondamental. Dans le secteur public, le soutien financier de l'Etat et des collectivités fait passer au second plan l'objectif de rentabilité économique : la finalité principale recherchée est la satisfaction de l'intérêt général. Dans le domaine de l'entrepreneuriat, la recherche sur les incubateurs et l'accompagnement est en expansion continu. Cet intérêt croissant s'explique généralement par le rôle important de l'accompagnement dans la réussite entrepreneuriale, et plus particulièrement à l'efficacité de l'accompagnement et des incubateurs qui sont financés par les gouvernements. Le questionnement autour de l'efficacité de l'accompagnement s'impose aujourd'hui dans un contexte marqué par une raréfaction de la ressource publique. Il se situe aussi bien sur le plan théorique en raison de l'absence de consensus quant aux indicateurs de mesure d'efficacité à retenir, qu'au plan pratique du fait de la nécessité pour les responsables d'incubateur de disposer d'un outil de mesure d'efficacité.

La revue des recherches antérieures sur l'efficacité de l'accompagnement entrepreneurial conduit à faire l'hypothèse que quatre variables ont une influence sur le succès de l'entreprise : le networking, l'infrastructure, le coaching et l'apprentissage. Cette hypothèse est testée sur un échantillon de 120 entrepreneurs accompagné par sept pépinières tunisiennes. Fondée sur la méthode d'équation structurelle, l'analyse montre une relation positive et significative entre l'accompagnement et le succès.

Dans une première partie, nous présentons le cadre théorique utilisé pour définir et délimiter notre recherche. La deuxième partie expose la méthodologie adoptée pour réaliser cette étude.

La troisième partie présente et analyse les résultats. La discussion sera présentée dans une quatrième partie.

1. CADRE CONCEPTUEL

L'accompagnement entrepreneurial a attiré largement l'attention des initiatives politiques (journaux économique, presse quotidienne, revues professionnelles). Cependant, ce n'est que récemment que l'accompagnement en tant qu'objet unique de recherche a suscité l'intérêt des chercheurs et par conséquent la multiplication des travaux académiques.

1.1. L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL

L'accompagnement apparaît comme une réalité complexe qui échappe à sa définition expliquée essentiellement par la multiplicité des interventions et des organismes qui se comportent comme accompagnateurs (Siegel, 2006).

Ferreira et Pierret (2000), et dans une conception restrictive, définissent l'accompagnement comme une démarche permettant d'aider le porteur de projet à concrétiser son projet de création s'il revêt d'une viabilité et une adéquation avec son porteur. Par opposition à ce point de vue très strict et dans une définition plus large de l'accompagnement, Ferreira et Pierret (2000) considèrent qu'il s'agit d'un dispositif cohérent permettant d'accueillir, d'informer et d'aider les créateurs à élaborer leurs projets. L'accompagnement permet, aussi, de former les porteurs de projet, les insérer dans les réseaux de la création, maintenir des relations régulières jusqu'à ce que la nouvelle entreprise puisse démarrer et se développer. Dans cet esprit, Cullière (2005) et Bruyat (2000) considèrent que l'accompagnement se décline en prestations de sensibilisation, d'accueil, d'information, de formation, de conseil, de financement, de soutien logistique, d'implantation et de suivi.

Une conception plus extensive de Fonrouge et Sammut (2008) annonce que l'accompagnement doit englober des liens externes que noue l'entrepreneur pour approfondir son projet. Ces liens peuvent être les alliances, les coopérations et tous autres partenariats intervenant dans les affaires des individus. Mieux encore, les auteurs avancent que pour analyser le phénomène d'accompagnement, aussi bien la vision diachronique que celle synchronique sont nécessaires. Ces visions permettent d'analyser et de renforcer le lien interpersonnel, fondement essentiel de l'analyse.

Gasse et Tremblay (2007) et Carrier et Tremblay (2007) précisent que l'accompagnement vise généralement un apprentissage facilitant « les premières fonctions de l'entrepreneur : rencontrer les banquiers, compléter les dossiers administratifs, obtenir de l'information juridique ou encore obtenir les premiers contrats ».

Dupouy (2008) définit l'accompagnement comme un « ensemble des services offerts à un porteur de projet (que celui-ci ait créé ou non son entreprise) par une « structure d'accompagnement » (un incubateur, une pépinière, une couveuse, une CCI...) : au niveau logistique (bureau, services administratifs), au niveau de l'insertion dans un réseau (bénéfice d'une légitimité au niveau commercial, financier/levée de fonds... grâce au label de l'incubateur comme l'a montré Cullière (2004)), de sessions de formation, d'un accompagnement individuel sur son projet...d'une part et d'autre part une relation interpersonnelle qui unit dans la durée le porteur de projet et l'accompagnateur en le suivant dans le développement de son projet ».

La synthèse des travaux précités nous a permis de définir l'accompagnement entrepreneurial comme un ensemble de services revendiqués par des structures spécialisées tout au long du processus de création d'entreprise et basé sur une relation inter-individuelle. A travers cette relation les porteurs de projets cherchent la réalisation des apprentissages.

1.2. LES VARIABLES EXPLICATIVES DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL

L'étendue des rôles joués par les incubateurs est importante. Elle va de la mise à disposition d'infrastructures au développement de l'apprentissage des entrepreneurs.

1.2.1. L'infrastructure

Un des premiers rôles de l'incubateur est de fournir des infrastructures. En effet, la littérature entrepreneuriale a montré l'importance et l'utilité des ressources physiques offertes par les incubateurs aux entrepreneurs hébergés au cours du processus de création et notamment durant les premières années d'existence où le volume des investissements est lourd. Mian (1994) et (1996) indique que les services physiques créés de la valeur pour les hébergés. Chabaud, Ehlinger et Perret (2005) considèrent que les moyens matériels constituent l'un des services les plus évidents de l'incubateur, certains porteurs de projets en soulignent leur

importance : « le fait de se retrouver physiquement dans l'incubateur et plus dans le labo on s'est trouvé plus concerné par notre projet ».

- *H 1.1. : L'infrastructure affecte positivement le succès de l'entreprise.*

1.2.2. Le Networking

Podolny et Page (1998) définissent le réseau comme un ensemble d'acteurs qui entretiennent des relations d'échange répétées et durables sans avoir un lien de subordination entre eux. Chabaud, Ehlinger et Perret (2005), Brooks (1986) et Von Zedwitz (2003) indiquent que le porteur de projet cherche à accéder, via l'incubateur, à des réseaux de professionnels qu'a des ressources matérielles. La mission de l'incubateur n'est pas uniquement d'offrir des compétences et des ressources mais également de permettre à l'entreprise accompagnée de rentrer en relation avec des réseaux complémentaires de ses réseaux personnels. Par ailleurs, la mise en réseaux offre l'avantage : d'ouvrir de nouvelles opportunités de marché, des contrats favorables et des informations difficilement accessibles pour une entreprise isolée ; de renforcer les actions de manipulation de l'environnement (Zimmerman et Zeitz, 2002) et de se procurer une plus grande visibilité sociale auprès des acteurs publics (Cullière, 2003).

Les recherches entrepreneuriales s'intéressant à l'impact du réseau de l'entrepreneur considèrent qu'il s'agit d'un phénomène essentiellement social. En effet, certains auteurs (Morris, 1998, Wagner et Sternberg, 2004) prouvent que les individus ne naissent pas des entrepreneurs mais le deviennent par leurs expériences et leurs apprentissages et sont influencés principalement par leur famille qui les entoure. Mieux encore, Davidson et Honig (2003), clarifient que dans le cas où l'entrepreneur est encouragé par sa famille et ses amis et que ces derniers possèdent de proches appartenant à des réseaux de gens d'affaires permettent de générer plus rapidement la première vente. En fait, le soutien des liens forts (familles, amis proches) offrent à l'entrepreneur novice d'augmenter ses chances de survie et de faire accroître ses ventes, alors que le soutien des liens faibles (connaissances, anciens collègues, partenaires d'affaire) influence positivement la croissance de ses ventes (Brüderl et Preisendörfer, 1998). Dans la même lignée, Hansen(1995) indique que le réseau constitue un moyen pour l'entrepreneur d'augmenter la croissance de son entreprise durant la première

année et de dégager rapidement un profit dans le cas où le réseau est large (Davidson et Honig, 2003).

- *H 1.2 : Le networking a un impact positif et significatif sur le succès de l'entreprise.*

1.2.3. Le Coaching

La multiplicité et la diversité des besoins des entrepreneurs tout au long de leurs démarches de création d'entreprise nécessitent des réponses adaptées. Parmi ces réponses existe le coaching. Le coaching entrepreneurial peut être défini comme un accompagnement individuel et ponctuel destiné aux entrepreneurs potentiels. Il permet de répondre à un besoin particulier d'acquisition, de développement et d'amélioration des compétences nécessaires à la gestion de l'entreprise (Fortier, 2003). S'inscrivant dans une logique de développement professionnelle et personnelle, le coaching suppose une dynamique d'interaction entre d'une part une dimension personnelle et une dimension professionnelle, mais également entre une dimension individuelle et celle collective. Le coaching aide l'entrepreneur au bon usage de la créativité sans perdre l'ancrage dans le réel.

La présence du coaching tout au long de la vie de l'entreprise (phase de gestation, création, démarrage et développement) est une nécessité et il ne doit pas se limiter à une phase particulière. En s'appuyant sur l'écoute et l'empathie, le coach aide le créateur d'entreprise à reformuler ses doutes et ses problèmes, développer la maîtrise personnelle et à avoir une vision de l'avenir et à imaginer ce que sera leur vie future, plutôt qu'à avoir le regard tourné vers le passé. Le coach ne fournit pas de solution, il conduit le coaché sur le chemin qui lui permettra de découvrir ou de créer la solution.

- *H 1.3 : Le succès de l'entreprise dépend du Coaching.*

1.2.4. L'apprentissage entrepreneurial

Nombreux chercheurs (Gibb, 1997, Aldrich et Martinez, 2001, Fiet, 2002, Rae et Carswell, 2000, 2001, Corbett, 2005, Cope, 2005, Politis, 2005, ect.) considèrent que l'acquisition des connaissances et des compétences entrepreneuriales ne se réalise qu'à partir de l'apprentissage par l'action (learning by doing).

Pour Politis (2005), l'apprentissage entrepreneurial est « un processus continu qui facilite le développement de connaissances et de compétences nécessaires pour la création d'une entreprise ». Autrement dit, il s'agit d'une démarche de création de connaissances et de compétences par la transformation de l'expérience, ce que Kolb (1984) appelle apprentissage expérientiel où l'expérience est centrale dans le processus d'apprentissage. Politis (2005) identifie trois types d'expériences pouvant être transformé en connaissances utiles : les expériences entrepreneuriales préalables (facilite la prise de décision), les expériences managériales (facilite l'accès à l'information) et les expériences dans le secteur d'activité concerné (réduire les incertitudes liés au projet, marché et à la technologie.

- *H 1.4 : L'apprentissage entrepreneurial constitue un facteur essentiel et déterminant dans le succès de l'entreprise.*

1.3. MESURE DE L'EFFICACITE DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL

Dans le domaine entrepreneurial, Messenghem, Naro et Sammut (2010) considèrent que la question de l'efficacité du réseau d'accompagnement se pose aussi bien pour les financeurs, les incubateurs et pour les entrepreneurs. En fait, l'accompagnement entrepreneurial sera considérée efficace si l'entreprise nouvellement créée se révèle pérenne et rentable. Selon cette logique, non seulement le réseau d'accompagnement sera efficace dans sa liaison vers l'aval (en direction du créateur) mais il le sera aussi dans sa direction amont (les financeurs) dans la mesure où les fonds financiers n'auront été engagés que sur des concrétisations pérennes. Une nouvelle entreprise se révèle pérenne et rentable signifie qu'elle s'inscrit dans une situation de succès. Que signifie ainsi le concept de succès de l'entreprise ?

Selon la théorie d'écologie des populations des organisations, le succès d'une entreprise s'exprime en terme de survie. Les entrepreneurs qui se trouvent dans une situation de réussite sont ceux qui arrivent à faire survivre leur entreprise sur une période plus ou moins longue. Se situant dans cette logique et pour opérationnaliser le succès des entreprises en émergence, différents chercheurs (Abdesselam, Bonnet et Le pape (2004), Aspelund, Berg-Utby et Skjvedal (2005), Chrisman, Bauerschmidt et Hofer (1999), Dahlqvist, Davidson et Wiklund (2000), Littunen, Storhammer et Nenonen (1998), Moreau (2007), Capiez et Hernandez (1998)) plaident en faveur de la survie comme mesure de base de la performance des

entreprises nouvellement créées. Cependant, Capiez et Hernandez (1998) considèrent que ce critère ne permet pas de différencier les firmes déjà existantes. Se limiter ainsi à la seule notion de survie n'exclut pas les entreprises créées qui demeurent petites et peu profitables (Moreau, 2007). Pour remédier à cet inconvénient, Capiez et Hernandez (1998) ont proposé les critères économiques comme variable pour définir la réussite ou l'échec des futures entreprises. C'est dans cette logique que l'approche économique de la réussite par la théorie des ressources trouve son sens. D'après la théorie des ressources (approche économique), le succès des entreprises est apprécié sur la base de l'atteinte (ou non) du seuil de rentabilité (Miskin et Rose, 1990, cité par Sammut, 1998). Les entreprises qui réussissent sont celles qui réalisent un profit suffisant nécessaire à la création d'un avantage concurrentiel durable (Arrègle, 2006). Apostolidis (1977) définit le succès comme le « but ultime de l'entreprise typique, grande ou petite, c'est de concurrencer avec succès, croître et réaliser des profits ».

Rotschild (1984) définit le succès en fonction du comportement de l'entreprise par rapport aux concurrents directs. Selon l'auteur, l'entreprise qui réussit est celle qui fait partie des meilleurs, autrement dit d'être parmi les leaders.

Honjo (2004), Lasch, Le Roy et Yami (2005), ou encore Teurlai (2004) ont préféré étudier le succès en envisageant l'analyse conjointe de plusieurs indicateurs apparaissant liés au succès, notamment la survie et la croissance. Pour Witt (2004), le succès se mesure à chaque stade de développement de l'entreprise. De ce fait, quand l'entrepreneur évolue de l'idée au projet et du projet à la création de l'entreprise, la transformation de l'opportunité en entreprise peut déjà être considérée comme un élément du succès.

Nous considérons, ainsi, que pour évaluer le succès d'une entreprise, le critère de survie doit être considéré comme la base de mesures. Mais cet indicateur doit être adjoint avec un indicateur simple et dynamique, à savoir l'évolution du chiffre d'affaires.

Ceci nous amène à formuler l'hypothèse fondamentale de recherche reliant la variable de l'accompagnement entrepreneurial avec la variable dépendante ; le succès.

H 1. L'accompagnement entrepreneurial influence positivement le succès de l'entreprise

2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Notre analyse empirique porte sur un échantillon de 120 entrepreneurs accompagné par sept pépinières tunisiennes.

2.1. COLLECTE DES DONNEES

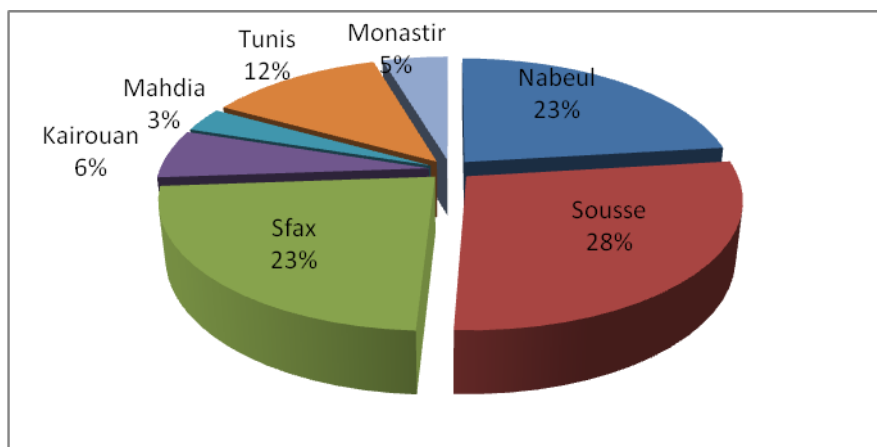
Nous avons utilisé le questionnaire comme mode de collecte des données. Après avoir défini les modalités de réponse aux différentes questions, nous avons procédé à un pré-test du questionnaire initial auprès de deux entrepreneurs pour nous assurer de la clarté des questions posées. L'enquête a été lancée au cours de mois de Mars 2011 et arrêtée en Janvier 2013. Elle a ciblé 120 accompagnés. Pour construire notre échantillon nous avons collecté les adresses des nouvelles entreprises auprès de l'Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation (APII). Toutefois, nous avons remarqués que certaines entreprises ont changé d'adresses ce qui nous a poussé à solliciter l'aide de plusieurs personnes, des amis, des collègues et des responsables en matière de création d'entreprise. C'est de manière informelle, par recommandation et « effet boule de neige » que des témoins privilégiés nous ont aidé à contacter les entrepreneurs. Dans le cadre de notre recherche, ces témoins privilégiés sont les accompagnateurs des structures d'accompagnement, des experts comptables-consultants et les entrepreneurs déjà enquêtées.

2.2. CARACTERISTIQUES DE L'ECHANTILLON

L'échantillon est constitué de 85 % d'hommes et 15% de femmes. Environ deux tiers des entrepreneurs appartiennent à la tranche d'âge entre 25 et 40 ans lors du démarrage.

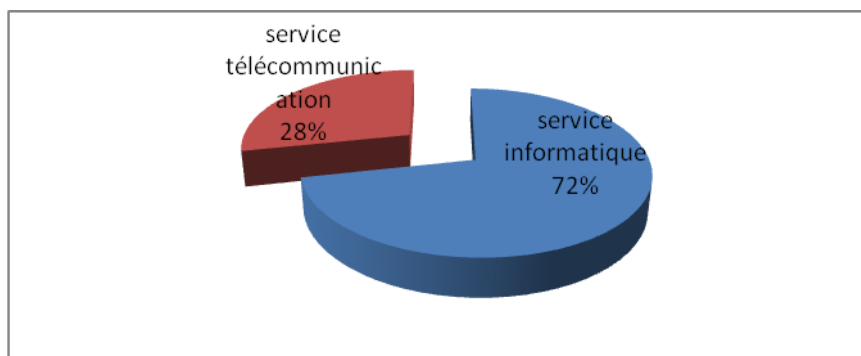
Les entreprises enquêtées se distribuent géographiquement selon le schéma suivant :

Figure 1. Répartition des entreprises accompagnées par région



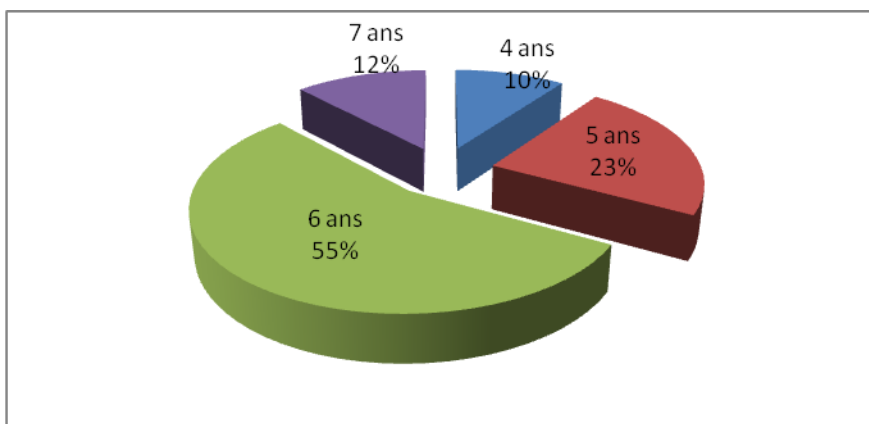
Le secteur d'activité des entreprises enquêtées est le celui des services. En effet, 72 % de ces entreprises opèrent dans le domaine des services informatiques et 28 % interviennent dans le domaine de télécommunication.

Figure 2. Les domaines d'activités des entreprises interviewées



Pour assurer une meilleur évaluation nous avons choisit les entreprises ayant au moins 5 ans d'existence.

Figure 3. Age des entreprises



2.3. METHODES STATISTIQUES

Dans notre recherche nous avons eu recours dans une première étude à l'Analyse en Composante Principale pour déterminer la structure latente du concept d'accompagnement entrepreneurial. Dans une deuxième étude, nous avons testé nos hypothèses à l'aide de la méthode d'équation structurelle.

3. RESULTAT DE L'ANALYSE

3.1. L'ANALYSE EN COMPOSANTE PRINCIPALE (ACP)

L'application de l'ACP sur les 21 items permet de réduire les données de base de façon à former des groupes (composantes) homogènes. Cependant, avant de procéder à la factorisation, il est essentiel de vérifier les corrélations partielles entre les variables à l'aide du test MSA (Measure of Sampling Adequacy).

Les résultats de l'ACP permettent de constater que :

- Les MSA_i des items retenus sont supérieures à 0,5 ;
- Le KMO est de 0,820.

Les résultats de la matrice après rotation sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 1. Matrice de rotation après Varimax

	Composante			
	1	2	3	4
Mise en contact avec d'autres porteurs de projet ou d'anciens entrepreneurs	0.981			
Mise en contact avec des centres de recherche et développement	0.978			
Mise en contact avec des sources de financement	0.949			
Mise en contact avec les clients potentiels, des fournisseurs	0.964			
Mise en contact avec des consultants externes	0.978			
Mise en contact avec les autorités publiques	0.955			
Conseil individualisé		0.862		
Mise à disposition des programmes de formation externes et internes		0.871		
Assistance managériale, législatifs, commerciales,...		0.871		
Accès à des services extérieurs : service fiscal, comptable, juridique,...		0.750		
Aide à la réalisation du plan d'affaire		0.878		
Accès rapide à l'information		0.875		
Accès à une salle de réunion/conférence			0.846	
Mise à disposition des facilités administratives			0.864	
Mise à disposition des équipements			0.901	
Mise à disposition des bureaux			0.858	
Accès à des laboratoires			0.868	
Apprendre plusieurs choses en collaboration				0.930
Apprendre à utiliser des suivis de planification				0.819
Apprendre à avoir confiance en mes idées				0.928
Acquérir des nouvelles compétences /habilités				0.941

Source: Résultats obtenus avec le logiciel SPSS

L'ACP avec la rotation de Varimax, a permis en 5 itérations de synthétiser les 21 items retenus en quatre facteurs seulement expliquant 82.682 % de la variance totale ce qui est largement significatif.

Le premier axe factoriel dégagé exprime lui seul 27.099 % de la variance totale et est représenté par les items suivants : mise en contact avec d'autres porteurs de projets ou d'anciens entrepreneurs, mise en contact avec des centres de recherches et développement, mise en contact avec les sources de financement, mise en contact avec des consultants externe, mise en contact avec des clients potentiels, des fournisseurs et mise en contact avec les autorités publiques (Tableau 19). Cet axe est synthétisé par le facteur « **Networking** ».

Le deuxième axe représente 48.098 % de l'inertie total, il regroupe quant à lui les items relatifs au conseil individualisé, mise à disposition des programmes de formations internes et externes, assistance managériales, techniques, légales, commerciales, l'accès à des services extérieurs : service fiscal, comptable, juridique ; accès rapide à l'information et aide à la réalisation de plan d'affaire . Il a été qualifié par le facteur « **Coaching** ».

Le troisième axe factoriel qui représente 66.830 % des nuages de points, regroupe les cinq items suivant : accès à la salle de réunion / conférence, mise à disposition des facilités administratives, des bureaux, des équipements et des laboratoires. Nous l'avons donc désigné par le facteur « **Infrastructure** ».

Le dernier axe factoriel représente 82.682 % de l'inertie total. Il est composé des items suivants : apprendre de nouvelles compétences et habilités, apprendre plusieurs choses en collaboration, apprendre à bien s'informer avant d'agir et apprendre à utiliser des suivis de planification, développer des nouvelles habilités. Cet axe est synthétisé par le facteur « **Apprentissage** ».

3.2. LA METHODE DES EQUATIONS STRUCTURELLES

Afin de purifier l'échelle de mesure, nous avons réalisé les analyses factorielles exploratoires sur les échelles de l'infrastructure, le networking, le coaching et l'apprentissage. Les analyses factorielles confirmatoires (AFC) sont ensuite menées sur ces variables dans le but de confirmer le bon ajustement. Les relations entre sont enfin testées par les modèles d'équations structurelles (MES). Nous nous contentons de présenter de manière synthétique les résultats finaux des AFC et des MES.

3.2.1. Etude de l'échelle mesurant l'infrastructure

Les principaux résultats de l'analyse en composantes principales et du test de fiabilité de l'échelle de mesure de l'infrastructure sont illustrés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2. Analyse en Composante Principales (ACP) et test de fiabilité de l'Infrastructure

Items	Facteur 1	Qualité de représentation
Accès à une salle de réunion/conférence	0.854	0.730
Mise à disposition des facilités administratives	0.871	0.758
Mise à disposition des équipements	0.909	0.827
Mise à disposition des bureaux	0.871	0.758
Accès à des laboratoires	0.867	0.752
Nombre d'items	5	
KMO	0.811	
Signification de Bartlett	0.000	
Variance totale expliquée	76.494	
Valeur propre	3.825	
Alpha de Cronbach	0.9218	

L'application de l'analyse en composantes principales nous a permis d'aboutir à une structure unidimensionnelle de l'infrastructure reprenant les cinq items de l'échelle. La mesure du KMO indique une valeur statistiquement bonne (KMO = 0.811) et aboutit à une solution factorielle pertinente. L'analyse factorielle permet d'expliquer 76.49 % de la variance du concept. Par ailleurs, la fiabilité de l'échelle est jugée bonne car l'alpha de Cronbach (α) est égal à 0.921.

3.2.2. Echelle de mesure de la variable Networking

L'analyse factorielle de l'échelle du networking révèle une structure unidimensionnelle. Elle indique un KMO égal à 0.919 et un test de significativité de Bartlett significatif ($p=0.000$). Les résultats de l'analyse factorielle montrent que la variance totale expliquée des six items dispose d'un pourcentage cumulé de 94.73%. L'examen de la fiabilité interne montre que le coefficient Alpha de Cronbach est supérieur à 0,6 et est égal à 0.988.

Tableau 3. Analyse en Composante Principales (ACP) et test de fiabilité du Networking

Items	Facteur 1	Qualité de représentation
Mise en contact avec d'autres porteurs de projet ou d'anciens entrepreneurs	0.983	0.965
Mise en contact avec des centres de recherche et développement	0.984	0.969
Mise en contact avec des sources de financement	0.955	0.912
Mise en contact avec les clients potentiels, des fournisseurs	0.969	0.938
Mise en contact avec des consultants externes	0.984	0.968
Mise en contact avec les autorités publiques	0.965	0.931
Nombre d'items	6	
KMO	0.919	
Signification de Bartlett	0.000	
Variance totale expliquée	94.713	
Valeur propre	5.683	
Alpha de Cronbach	0.988	

Source: Résultats obtenus avec le logiciel SPSS

3.3.3. Echelle de mesure de la variable Coaching

L'analyse factorielle de l'échelle montre que les six items mesurant le coaching sont associés à un seul facteur. La valeur propre est supérieure à un (soit 5.683), le facteur saisie 94.713 % de l'information totale. En outre, le test de sphéricité de Bartlett est significatif ($p = 0,000$) et confirme l'existence d'une matrice de corrélations inter-items non nulle. La consistance interne de cette échelle est acceptable. Son alpha de Cronbach est égal à 0.786.

Tableau 4. Analyse en Composante Principales (ACP) et test de fiabilité du Coaching

Items	Facteur 1	Qualité de représentation
Conseil individualisé	0.87	0.757
Mise à disposition des programmes de formation externes et internes	0.872	0.760
Assistance managériale, législatifs, commerciales,...	0.869	0.756
Accès à des services extérieurs : service fiscal, comptable, juridique,...	0.751	0.563

Aide à la réalisation du plan d'affaire	0.880	0.775
Accès rapide à l'information	0.880	0.774
Nombre d'items	6	
KMO	0.786	
Signification de Bartlett	0.000	
Variance totale expliquée	73.09	
Valeur propre	4.385	
Alpha de Cronbach	0.925	

Source: Résultats obtenus avec le logiciel SPSS

3.3.4. Echelle de mesure de la variable apprentissage entrepreneurial

L'Analyse en Composantes Principales appliqué sur la variable apprentissage a aboutit à une structure unidimensionnelle de l'échelle reprenant seulement deux items. La mesure du KMO indique une validité au seuil limite ($KMO = 0,500$) et aboutit à une solution factorielle satisfaisante. L'analyse factorielle permet d'expliquer 98.264 % de la variance du concept. Par ailleurs, la fiabilité de l'échelle est jugée bonne car l'alpha de Cronbach (α) est égal à 0.983 suite à l'élimination de deux items (CONFI et PLANIFI).

Tableau 5. Analyse en Composante Principales (ACP) et test de fiabilité de l'Apprentissage

Items	Facteur 1	Qualité de Représentation
Apprendre plusieurs choses en collaboration	0.991	0.983
Acquérir des nouvelles compétences /habilités	0.991	0.983
Nombre d'items	2	
KMO	0.5	
Signification de Bartlett	0.000	
Variance totale expliquée	98.264	
Valeur propre	1.965	
Alpha de Cronbach	0.9823	

Source: Résultats obtenus avec le logiciel SPSS

Pour évaluer la qualité d'ajustement du modèle, Roussel, Durrieu et Campoy (2002) ont proposé trois types d'indices : les indices absolus, les indices incrémentaux et les indices parcimonie que nous les récapitulons dans le tableau qui suit :

Tableau 6. Principaux indices d'ajustement globaux (d'après Roussel, Durrieu et Campoy 2002)

Indice	Valeur seuil	Observations sur l'interprétation	Définitions
Indices absolus			
χ^2	La plus petite possible – voir toujours p associée	p doit être $>0,05$ pour ne pas rejeter le modèle	Le Chi-Deux détermine l'écart entre la matrice des données (matrice de variance-covariance) et le modèle théorique.
GFI, AGFI	$>0,9$		Il représente le montant de la variance et de la covariance expliqué par le modèle.
RMR	Le plus proche de 0 ($<0,08$ pour un ajustement acceptable)		Indice de la valeur moyenne des résidus du modèle
RMSEA	$<0,08$ et si possible $<0,06$	Peu sensible à la taille de l'échantillon	Il représente la différence moyenne par degré de liberté attendue dans la population totale et non dans l'échantillon
Indices incrémentaux			
NFI	$>0,9$		Le NFI est un indice d'ajustement qui doit être supérieur à 0,9 pour présenter un bon indice d'ajustement.
TLI	$>0,9$	Seuil plus rigoureux de 0,95	Cet indice apprécie l'apport du modèle testé par rapport au modèle indépendant. Un TLI supérieur à 0,9, le modèle est jugé acceptable.
CFI	$>0,9$	Indice recommandé actuellement	Il permet également de comparer un modèle factoriel à un modèle nul en calculant la diminution relative d'un manque

			d'ajustement
Indices de parcimonie			
χ^2 normé	<1 seuil cible <2 seuil généralement admis <3 seuil acceptable	Valeur de la probabilité associée Elevée	Cet indice évalue la qualité d'ajustement du modèle en tenant compte de la parcimonie

Avant de vérifier ces hypothèses, nous testons la qualité d'ajustement globale du modèle. En effet, les résultats du modèle d'équation structurelle montrent un Chi-deux normé de $2.1 < 3$, le $GFI = 0.987 > 0.9$, l' $AGFI = 0.933 > 0.9$. Par ailleurs, les valeurs des indicateurs du RMR et du RMSEA se situent dans les normes requises. En effet, le $RMR = 0.062$ inférieur à 0.08 et le $RMSEA = 0.067 < 0,08$. De surcroit, $NFI = 0.972 > 0.9$, le $TLI = 0.969 > 0.95$ et $CFI = 0.99 > 0.9$. Ces indicateurs démontrent que notre modèle est bien ajusté, il est donc acceptable (Hair et al, 2010 ; Roussel, Durrieu et Campoy 2002).

Par la suite, nous avons fait recours au test de Student (CR) pour nous servir au jugement de la significativité des relations causales entre les variables. Toutefois, les valeurs du test de Student doivent être supérieures à 1.96 . Il est aussi recommandé d'utiliser les coefficients de régression pour l'évaluation du sens et de la force de la relation entre les différents concepts. Les résultats montrent que les coefficients de régression standardisée indiquent que l'accompagnement entrepreneurial influence positivement le succès de la nouvelle entreprise. A cet égard, il est nécessaire de préciser profondément la spécificité de chacune des dimensions de l'accompagnement entrepreneurial.

La relation entre l'accompagnement entrepreneurial appréhendée à travers l'infrastructure, l'apprentissage, le coaching et le networking et le succès entrepreneurial a été validée à la lumière des résultats fournis. Ainsi les coefficients de régression étant égaux respectivement 0.63 , 0.54 , 0.62 et 0.61 (Tableau 6). . Nous pouvons conclure à l'existence d'une relation significative et positive entre l'accompagnement entrepreneurial et le succès. Ainsi, l'hypothèse **H1 est confirmée**.

Tableau 7. Significativité des liens de causalité

Liens de causalité	Régression standardisée	CR	P
Apprenti → Succès	0.544	7.08	0.00
Networ → Succès	0.614	8.49	0.00
Coach → Succès	0.621	8.65	0.00
Infras → Succès	0.633	8.91	0.00

Source: Résultats obtenus avec le logiciel AMOS

La validité convergente détermine jusqu'à quel point les mesures d'un même concept par deux méthodes différentes sont convergentes (Akrouf, 2010). Autrement dit, il ya validité lorsque deux mesures différentes d'un même concept sont fortement corrélés (Evrard et al., 1993). Pour mesurer la validité convergente, nous utilisons la variance moyenne extraite (VME). Les valeurs supérieures ou égales à 0.5 sont considérés comme satisfaisantes.

$VME = (somme\ des\ carrés\ des\ contributions\ factorielles) / (somme\ des\ carrés\ des\ contributions\ factorielles + somme\ des\ variances\ des\ erreurs\ de\ mesure\ des\ indicateurs)$ (Fornell & Lacker, 1981).

A partir des données non standardisées, la VME est égal à 0.65 > 0.5, donc la validité convergente de l'échelle est confirmée.

4. DISCUSSION DES RESULTATS

Les premiers résultats empiriques ont montré une relation positive entre les facteurs de l'accompagnement et le succès de l'entreprise. En effet, L'impact positif du networking sur le succès de l'entreprise vient en cohérence avec les propos de la théorie des ressources sociales. Cette théorie a mis en valeur la dépendance significative entre la qualité des liens sociaux des individus et leurs succès professionnel. Les personnes les mieux rattachées sont souvent les mieux placées, les mieux payées et les plus vite promues (Lin, 1986, Ayadi, 2003). À partir d'une étude menée sur un échantillon de dix huit entrepreneurs tunisiens, Zghal (1997) a constaté que la réussite de l'entreprise ne doit pas entraver son dirigeant d'entretenir des relations avec des personnes ayant une haute place politique ou administrative

pour garantir le bon fonctionnement de son affaire. L'auteur explique que pour débloquer un projet ou obtenir un agrément par exemple, les entrepreneurs tunisiens doivent avoir le plus souvent l'intervention d'une personne haut placée. Par ailleurs, les partenaires externes comme les clients, les fournisseurs et les banquiers se méfient des petites entreprises à cause de leur fragilité financière et de l'incertitude de leurs capacités.

En sociologie, certaines investigations ont montré que la réussite est en relation avec le réseau relationnel. Sur le marché du travail, par exemple, plus le réseau relationnel d'un individu est étendu plus son succès professionnel (salaire, pouvoir et promotion) est important (Ayadi, 2003, Granovetter, 1973 ; Lin et Dumin, 1986). Cet individu pourrait, par conséquent, favoriser la performance de son entreprise. En fait, les entrepreneurs qui possèdent des relations plus nombreuses devraient avoir moins d'obstacles pour trouver, sélectionner et fidéliser leurs différents partenaires (clients, fournisseurs, distributeurs...) ainsi que pour diminuer leur dépendance à leur égard.

De surcroît, Plociniczak (2001) et Ayadi (2003) argumentent que plus les entrepreneurs entretiennent plusieurs liens sociaux variés, plus ils leur permettraient une possibilité meilleur d'écouler leurs produits et de diminuer certains coûts comme ceux relatifs à la recherche d'informations, à la prise de décision, aux honoraires des intermédiaires, aux activités de négociation, etc. Nous pouvons dire que l'engagement dans une pépinière peut être perçu par les parties prenantes comme un moyen pour le créateur de renforcer son réseau puisque Messenghem et Sammut (2011) montrent que les entreprises qui nouent des relations avec les réseaux de financement, augmentent leur probabilité de survie voire de succès.

Par ailleurs, une influence positive est retrouvée aussi entre le coaching et le succès de l'entreprise. Ce résultat est conforme aux résultats de Pena (2004) qui a montré que le coaching et plus spécifiquement les formations proposés par les incubateurs interviennent positivement dans la réussite des entrepreneurs. Ce qui implique que ces formations sont bien en adéquation avec les besoins des entreprises, les formateurs possèdent ainsi des compétences minimales dans le cadre de la formation. Ce résultat positif montre la suffisance des outils dont dispose les pépinières d'entreprises pour « coacher » les entrepreneurs.

L'impact positif de l'infrastructure sur la réussite de l'entreprise est également retrouvé dans notre recherche. Ce résultat coïncide avec les propos de Khuram (2011). L'auteur montre à partir d'une étude empirique l'importance de l'infrastructure dans le succès des entreprises accompagnés. De surcroît, la relation positive entre l'apprentissage et le succès de l'entreprise est aussi retrouvé dans notre étude. Ce résultat coïncident avec les recherches de Scillitoe et Chakrabarti, (2010), Pena (2004) et Hackett et Dilts (2004).

Ce développement montre que les facteurs de l'accompagnement influence positivement le succès de l'entreprise accompagnée ce qui nous permet d'accepter l'hypothèse H1. Ceci s'accorde avec les résultats de plusieurs chercheurs. En effet, au regard de la littérature, la plupart des investigations ont montré l'importance du succès de l'entreprise accompagnée dans la détermination de l'efficacité de l'accompagnement.

CONCLUSION

La question posée dans cette recherche est celle de l'indicateur de mesure de performance de l'accompagnement. Une première analyse utilisant l'analyse en composante principale a permis d'identifier les facteurs explicatifs de l'accompagnement entrepreneurial : le Networking, le Coaching, l'infrastructure et l'apprentissage. Une seconde analyse, basée sur les équations structurelles, a permis d'identifier le succès comme indicateur pertinent de mesure de la performance.

Ce résultat ne doit être compris que relativement aux limites de l'étude, qui sont celles de toute les recherches de type quantitative sur un échantillon d'entreprise. Dans cette perspective, il faut considérer cette étude comme une première étape vers une meilleure connaissance des indicateurs d'efficacité de l'accompagnement entrepreneurial. D'autres recherches sont nécessaires pour confirmer ou infirmer les résultats obtenus.

REFERENCES

Abdesselam R., Bonnet J. et Le pape N. (2004), «An Explanation of the Life Span of New French Firm», *Small Business Economics*, Vol. 23, N°3..

Akrout F. (2010), « Les méthodes des équations structurelles », Imprimerie Coopi, 1ère édition, Tunis.

Aldrich, H., et Martinez, M. A. (2001), «Many are called, but few are chosen: an evolutionary perspective for the study of entrepreneurship» *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol 25.

Apostolidis P. (1977), «Criteria for success in small business» *Journal of Small Business Management*, Vol 15, N°1.

Arrègle, J.L. (2006), «Analyse « *Resource Based* » et identification des actifs stratégiques», *Revue Française de Gestion*, Vol 32.

Aspelund A, Berg-Utby T et Skjvedal R. (2005), «Initial resources influence on new venture survival: a longitudinal study of new technology-based firms», *Technovation* Vol 25, Issue 11, November.

Ayadi Gh, (2003), « Capital social entrepreneurial, performance de l'entreprise et accès aux ressources externes », XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Les Côtes de Carthage, Juin.

Bakkali CH., Messeghem K.et Sammut S. (2011), « La performance des incubateurs : Un cadre d'évaluation multidimensionnel » 7^{ième} Congrès de l'Académie de L'Entrepreneuriat et de l'Innovation, Octobre, Paris.

Bellihi H. et El Agy M. (2013) « Pratiques d'accompagnement, succès entrepreneurial et accès au financement externe : Cas des entrepreneurs naissants marocains » 8^{ème} Congrès de l'Académie de L'Entrepreneuriat et de l'Innovation, Friburg.

Boulayoune, A. 2012. « L'accompagnement : une mise en perspective ». *Informations sociales*, Vol.1, N°169.

Brooks O.J. (1986), « Economic development through entrepreneurship: Incubators and the Incubation Process », *Economic Development Review*, Summer

- Brüderl, J. et P. Preisendörfer (1998)**, « Network Support and the Success of Newly Founded Business », *Small Business Economics*, Vol. 10, N° 3.
- Bruyat C. (2000)**, « Eléments de réflexion pour la mise en œuvre de systèmes d'appui à la création d'entreprise », *Les cahiers de l'ERFI*, N°15.
- Capiez, A. et E.M. Hernandez (1998)**, « Vers un modèle d'émergence de la petite entreprise », *Revue Internationale PME*, Vol. 11, N°4.
- Carrier, C. et Tremblay, M. (2007)**, « La recherche créative d'opportunités d'affaires : compétence négligée des organismes québécois d'accompagnement à l'entrepreneuriat ? » Papier présenté au 5^{ième} Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, Octobre.
- Chabaud D., Ehlinger S. et Perret V. (2005)**, « Accompagnement de l'entrepreneur et légitimité institutionnelle. Le cas d'un incubateur. », Acte du 4^{ième} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris, Novembre.
- Chrisman, J. Bauerschmidt, A. et Hofer, C. W. (1999)**, «The determinant of new venture performance : An extended Model » *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, N°1.
- Cope, J. (2005)**, «Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship» *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, N° 4.
- Corbett, A. C. 2005**. «Experiential Learning within the Process of Opportunity Identification and Exploitation». *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Vol 29, N°4.
- Cullière O. (2005)**, « Accompagnement et formes de légitimation des nouvelles entreprises technologiques innovantes », Acte du 4^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Novembre, Paris.
- Cullière O., (2004)** , « La légitimité du conseil aux TPE, le cas d'une pépinière d'entreprises technologiques innovantes », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Montpellier 1.
- Cullière O. (2003)**, « l'aide à la légitimation des entreprises nouvelles », Colloque AIREPME : « L'entrepreneur en action : contextes et pratiques », Agadir, Octobre.
- Dahlqvist J., Davidson P. , Wiklund J. (2000)**, «Initial conditions as predictors of new ventures performance: a replication and extension of the cooper et al study», *Enterprise & Innovation Management Studies* , Vol 1, N°1.
- Davidsson, P. et Honig B. (2003)** «The Role of Social and Human Capital Among Nascent Entrepreneurs», *Journal of Business Venturing*, Vol. 18.

- Dokou k, (2001)**, « Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succes », Actes du X^{ème} Congrès de l'AIMS, Québec.
- Dupouy, A. (2008)**, « Accompagner le porteur de projet innovant... ou comment faire émerger ses compétences ». *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 1(0).
- Evrard, Y., Pras, B. et Roux, E., (1993)**, « Market, études et recherches en marketing », Nathan, Paris.
- Ferreira G. et Pierret D., (2000)**, « Critères d'appréciation et évaluation de performance des programmes de micro-finance et d'accompagnement en France », Rapport Finale, ILO Action Programme on "Enterprise Creation by the Unemployed - The Role of Microfinance in Industrialized Countries", International Labour Office, Geneva.
- Fonrouge, C., et Sammut, S. (2008)**, « Logique d'intermédiation, approche cognitive et réseaux: vers une tentative de compréhension des difficultés d'accompagnement des créateurs d'entreprise » 7^{ième} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et Petites et Moyennes Entreprises (C.I.F.E.P.M.E.). Montpellier, Octobre.
- Fiet, J. (2002)**, «The systematic search for entrepreneurial discoveries», Quorum Books, Westport (CT).
- Fornell C. et Larcker D.F (1981)**, « Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error » *Journal of Marketing Research*, Vol 18.
- Fortier, G. (2003)**, « Mentor ou coach? Voilà la question! », *Portail-RHRI Le média du travail et de l'emploi*, accessible au http://www.portail-rhri.com/votre_emploi/article.asp?idFicDoc=12552.
- Gasse Y. et Tremblay.M (2007)**, « Mesures et pratiques de soutien d'accompagnement d'entrepreneurs : l'exemple d'une région canadienne », 5^{ième} Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat.
- Gibb, A. A. (1997)**, « Small Firms' Training and Competitiveness. Building Upon the Small Business as a Learning Organisation », *International Small Business Journal*, Vol. 15, N° 3.
- Granovetter M. (1973)**, "The strength of weak ties". *American Journal of Sociology*, Vol 78,
- Hackett S.M. et Dilts D.M. (2004)**, « A systematic review of Business Incubation Research», *Journal of Technology Transfer*, Vol.29.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J. et Anderson, R. E. (2010)** « Multivariate data analysis (7th ed.)» New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- Hansen, E. L. (1995)**, « Entrepreneurial Networks and New Organization Growth », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 19, N° 4.
- Honjo, Y. (2004)**, —Growth of new start-up firms: evidence from the Japanese manufacturing industry.‖ *Applied Economics Letters* 11 (1 ou 2).
- Khuram Sh. (2011)** « Incubating Women Entrepreneurship: Measuring Effectiveness of Women Business Incubator in Pakistan » *Proceedings of 2nd International Conference on Business Management*.
- Kolb, D. A. (1984)** “*Experiential learning: experience as the source of learning and Development* », Prentice-Hall.
- Lasch, F., LE Roy F. et Yami, S. (2005)**, « Les déterminants de la survie et de la croissance des start-ups TIC » Conférence de l’AIMS, Pays de la Loire, Angers.
- Leger-Jarniou, C. 2008.** « Accompagnement des créateurs d’entreprise : regard critique et propositions » dans Kizaba G, (coll.), *Entrepreneuriat et accompagnement : outils, actions et paradigmes nouveaux*. Paris, L’Harmattan.
- Lin. N, (1986)**, «Conceptualizing Social Support » *Social Support, Life Events, and Depression*, Academic Press, Orlando, Florida.
- Lin, N. et Dumin, M. (1986)** —Access to occupations through social ties.‖ *Social Networks*,
- Littunen H., Storhammer E., et Nenonen T. (1998)** “The survival of firms over the critical first 3 years and the local environment”, *Entrepreneurship& Regional Development*, Vol 10.
- Messeghem K., Sammut S. (2011)** « Accompagnement du créateur: de l’isolement à la recherche de légitimité » *Revue de l’Entrepreneuriat*.
- Messeghem K., Naro G., et Sammut S. (2010)**, « Construction d’un outil stratégique d’évaluation de l’accompagnement à la création d’entreprise : Apport du tableau de bord prospectif », *Gestion 2000*, Vol. 27, N° 2.
- Mian S. A. (1996)**, « Assessing Value-added Contributions of University Technology Incubators to Tenant Firms. », *Research Policy*, Vol. 25, May.
- Mian S. A. (1994)**, « Are University Technology Incubators Providing a Milieu For Technology-Based Entrepreneurship? », *Technology Management*, Vol. 1, No 3.
- Moreau, R. (2007)**, « La réussite entrepreneuriale : proposition pour un modèle explicatif Général », *Gestion 2000*, 3.
- Pena I. (2004)**, « Business incubation centers and new Firm Growth in the Basque country‖, *Small Business Economics*, 22, 3/4, April et May.

- Podolny J.M. et Page K. (1998)**, «Network Forms of Organizations », Annual Review of Sociology, Vol. 24.
- Politis, D. (2005)**, « The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework » Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 29, N° 4.
- Rae, D. et M. Carswell (2001)**, « Towards a conceptual understanding of entrepreneurial learning », Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 8, N° 2.
- Roussel P., Durrieu F. Campoy E. (2002)**, « Méthodes d'équations structurelles : Recherche et application en gestion » Economica.
- Sammut S., 1998**, « Comment aider les petites entreprises jeunes », Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre.
- Scillitoe, J. L. et Chakrabarti A. K. (2010)**, « The role of incubator interactions in assisting new ventures », Technovation, Vol. 30, N3.
- Siegel D. (2006)** « Quelles stratégies pour améliorer l'accompagnement du créateur d'entreprise », La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, N° 219 – Organisation. 168.
- Teurlai J.CH. (2004)**, « Comment modéliser les déterminants de la survie et de la croissance des jeunes entreprises », Cahier de recherche, Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie.
- Von Zedtwitz M. (2003)**, —Classification and management of incubators: Aligning strategic objectives and competitive scope for new business facilitation, International Journal and Innovation Management, 3(1-2).
- Wagner, J. et R. Sternberg (2004)**, « Start-up activities, individual characteristics, and the regional milieu: Lessons for entrepreneurship support policies from German micro data », The Annals of Regional Science, Vol. 38, N° 2.
- Witt, (2004)**, "Entrepreneurs' networks and the success of start-ups." Entrepreneurship & Regional Development, Vol 22.
- Zghal. R, (1997)** « Conditions de création et perspectives d'avenir de quelques entreprises tunisiennes performantes » Cahiers de l'ERGE.
- Zimmerman M.A. et Zeitz G.Z., (2002)**, « Beyond survival: achieving new venture growth by building legitimacy », Academy of Management Review, Vol.27, N°3.