

Accompagnement par les pairs, confiance partagée et résilience : illustration au travers du cas Voiles d'Oc

Par

Annabelle JAOUEN

Enseignant-chercheur
Groupe Sup de Co Montpellier
CEROM
2300 avenue des moulins
34185 Montpellier Cedex 4
ajauen@supco-montpellier.fr

Stéphanie LOUP

Maître de Conférences
Université Toulouse III
LGC - EA 2043
129A, avenue de Rangueil
BP 67701 - F-31077
Toulouse Cedex 4
stephanie.loup@free.fr

et

Sylvie SAMMUT

Maître de Conférences
Université Montpellier I
ISEM - ERFI
Espace Richter - Bât E
Rue Vendémiaire - CS 19519
34960 Montpellier Cedex 2
sylvie.sammuto@univ-montpl.fr

Résumé

L'objet de cet article est de s'interroger, à partir d'une étude de cas, sur une forme originale d'accompagnement des jeunes entreprises : l'accompagnement par un pair. Si la logique « traditionnelle » de l'accompagnement tend à positionner le créateur comme demandeur d'une prestation ou d'une aide pour faciliter son démarrage, le cas étudié ici met en lumière les apports d'une relation à caractère atypique, en témoignant, non seulement d'un processus relativement inversé, mais aussi d'une relation d'échange, où les deux parties, accompagnant et accompagné, retirent de leur collaboration des avantages réciproques. Si l'accompagné voit son développement « accéléré », grâce à une amélioration de sa légitimité, et une meilleure efficacité, l'accompagnant gagne, quant à lui, en qualité de travail, en dynamisme et plus largement en efficacité. Cette recherche, issue d'une démarche inductive, souligne le passage d'une « confiance contrainte », pouvant caractériser la relation d'accompagnement « traditionnel », à une « confiance partagée », comme vecteur d'un accompagnement réussi.

Introduction

Si la logique « traditionnelle » de l'accompagnement tend à positionner le créateur comme demandeur d'une prestation ou d'une aide pour faciliter son démarrage, certaines formes d'accompagnement peuvent résulter d'une démarche co-construite entre les deux protagonistes. Tel est le point d'ancrage de notre réflexion qui examine une forme originale d'accompagnement des jeunes entreprises : l'accompagnement par un pair. Notre travail de recherche est accouplé à une étude de cas réalisée en profondeur ; il témoigne, non seulement d'un processus relativement inversé à la logique classique de l'accompagnement, mais aussi d'une relation d'échange, où les deux parties, accompagnant et accompagné, retirent de leur collaboration des avantages réciproques.

D'un point de vue pratique, l'intérêt majeur de cette recherche tient à la mise en exergue des avantages conjoints que peuvent retirer les deux parties. Le seul plan économique, devrait apparaître, a priori, comme étant la cause unique et évidente de liaisons de parrainage ; mais, nous le verrons, cette piste est loin d'apparaître suffisante. La dimension personnelle devient très rapidement la clef de voûte de cette recherche. D'un point de vue théorique, elle met en lumière le passage d'une relation de confiance contrainte à une relation de confiance partagée. En effet, la confiance contrainte peut, selon Bornarel (2004), caractériser la relation d'accompagnement « classique », la confiance émergeant au fur et à mesure de l'avancée et du succès du processus d'accompagnement. Dans cette optique et grâce à une démarche inductive, cette recherche souligne le fait que la relation d'accompagnement peut être ancrée, dès le démarrage du processus, dans un état de confiance partagée, dès lors que l'accompagné et l'accompagnant instaurent une relation de don-contre don (Mauss, 1995).

Un autre avantage de notre réflexion repose sur l'étude de cas ancrée dans la durée. L'originalité et l'intérêt se situent dans le fait que l'accompagnant peut aussi retirer des avantages de la collaboration, ce qui n'est a priori pas évident. A l'efficacité accrue et les nouveaux débouchés pour l'activité de l'entreprise, viennent s'ajouter des dimensions plus complexes, plus humaines, qui sont analysées ici en termes de résilience. La résilience se définit comme « la capacité à réussir à vivre et à se développer positivement, de manière socialement acceptable, en dépit du stress ou d'une adversité qui comportent normalement le risque grave d'une issue négative » (Cyrulnik, 2002). Le cas présent montre que la résilience conduit l'accompagnant à relancer son activité et à redécouvrir l'envie d'innover et le goût pour l'entrepreneuriat.

Après avoir justifié au plan méthodologique le choix d'une étude de cas et présenté la méthode de recueil et d'analyse de données, nous présenterons le cas Voiles d'Oc. Puis nous mettrons en lumière les spécificités que représente ce type d'accompagnement, et les avantages réciproques que les entreprises retirent de cette collaboration. En ce sens, nous verrons que cette forme de « tutorat », relativement atypique, revêt des intérêts majeurs pour les deux protagonistes, et que le « parrain » peut tirer profit, non seulement de la relation économique, mais aussi de la relation humaine qui s'y superpose.

1. Méthode de recherche et présentation de l'étude de cas

1.1. Méthode de recherche

La méthodologie de recherche consiste en une étude de cas, Voiles d'Oc, mettant en relation deux TPE de même secteur d'activité : la vente de bateaux d'occasion. L'une est en phase de démarrage, l'autre est une entreprise installée depuis près d'une dizaine d'années dans le sud de la France, dirigée par un chef d'entreprise cinquantenaire et fort expérimenté. Le choix de l'étude d'un cas unique se justifie par son objet : révéler un phénomène, non exceptionnel, mais qui n'est pas encore accessible à la communauté scientifique (Yin, 1994 ; Hlady-Rispal, 2002). Selon cette dernière, le résultat recherché par cette méthode n'est pas « une proportion ou une quantité ; c'est une qualité, une dimension, une extension, une conceptualisation de l'objet » (p 30) dont la visée sera d'expliquer le phénomène et de produire des systèmes d'interprétation possible (Hlady-Rispal, 2002). En effet, les études de cas sont généralement utilisées pour appréhender des phénomènes réputés complexes. La méthode des cas autorise des analyses fines en termes de processus, et permet d'aboutir à des modèles théoriques à la fois plus intégrateurs, mais aussi dont la portée réelle peut être mieux cernée (De La Ville, 2000). Ainsi, Hlady-Rispal (2002) souligne que tout phénomène observé au travers d'un cas unique a potentiellement une portée générale. Le choix de cette méthode n'est donc pas limitatif à la portée de notre analyse.

A ce stade, il est important de souligner que notre objet d'étude restreint de par sa nature les sources de données disponibles. En effet, les données secondaires sont rares, voire inexistantes, car la relation étant avant tout orale, peu d'écrits retracent l'accompagnement. De fait, une démarche interprétative est apparue particulièrement appropriée, dans la mesure où elle consiste à interpréter les discours pour percevoir ce qui est important aux yeux du dirigeant et en retirer un sens. D'autre part, selon la conception traditionnelle de la progression de la recherche scientifique, le processus de recherche débute avec la réalisation d'études exploratoires, pouvant notamment être basées sur un cas unique, puis se poursuit avec des designs plus « solides » : expérimentations et/ou enquêtes quantitatives (Royer et Zarlowski, 1999, p 145). Les études exploratoires ont alors pour objet de favoriser l'émergence de théories et l'identification de nouveaux concepts dans des domaines où les connaissances sont encore peu développées. Les modèles et hypothèses ainsi élaborés doivent ensuite être confirmés ou infirmés, testés, dans un cadre méthodologique plus « rigoureux ».

Toutefois, afin de limiter les biais tout en permettant une analyse des comparaisons, nous avons interrogé les deux dirigeants concernés et confronté leurs discours afin de repérer d'éventuelles dissonances.

Pour ce faire, nous avons procédé par entretiens semi-directifs, pour effectuer ensuite une analyse de discours thématique. Un certain nombre de données secondaires, comme les sites Internet des entreprises ont également été étudiées, ainsi que les catalogues, les plaquettes, etc. L'étude de cas est donc, en ce sens, un choix méthodologique (Yin, 1994). En effet, cette enquête empirique, étudiant un phénomène dans son contexte, nécessite l'utilisation de sources d'information multiples. Ainsi, les données collectées étant prioritairement des discours, le mode de collecte retenu est l'entretien individuel semi-directif. L'objectif est de récolter des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des dirigeants interrogés. Pour ce faire, nous avons utilisé un guide d'entretien pré-structuré, découpé en thèmes préalablement définis : le dirigeant, l'activité, les ressources et compétences possédées et manquantes, la relation d'accompagnement : motifs, fonctionnement, effets sur les deux entreprises. Les entretiens ont été enregistrés, afin d'éviter la prise de notes et de rendre les données collectées exhaustives et donc plus fiables. La méthode d'analyse des données retenue est une analyse de discours, fondée sur une analyse de contenu thématique (Miles et Huberman, 2003), permettant la classification des données en groupes thématiques et le comptage d'occurrences. Grâce à un codage thématique, trois matrices ont été réalisées. Celles-ci se composent de deux matrices centrées respectivement sur chaque partenaire, puis d'une troisième centrée sur la relation de coopération, dans laquelle sont reprises certaines informations issues des deux précédentes, et où les propos des dirigeants alliés sont mis en parallèle afin d'avoir une vision globale de la relation. A côté de chaque thème identifié dans le discours, nous avons noté le nombre d'occurrences rencontrées, c'est à dire le nombre de mots ou d'unités de sens qui se rattachent à ce thème, pour avoir un aperçu de l'importance donnée à chaque thème par le dirigeant.

1.2. Le cas Voiles d'OC

Installé dans une petite station du littoral méditerranéen près de Perpignan, François Ravier, entrepreneur de 48 ans, travaille seul dans la vente de bateaux d'occasion. Depuis l'âge de 22 ans, il évolue dans ce milieu qu'il affectionne particulièrement. Après avoir commencé par l'entretien des bateaux dans les chantiers, il entreprend la navigation, pour ensuite effectuer du skippage et du convoyage. Il s'installe, avec femme et enfant, en Sardaigne où il monte une entreprise de location, qu'il arrête pour créer une affaire de courtage. Quatre ans plus tard, son divorce le conduit à quitter l'île et à fermer sa société. C'est en 1998 qu'il revient sur le continent et crée Plaisancia. Passionné depuis toujours par les bateaux, il voit dans la vente de voiliers et de bateaux moteurs un aboutissement pour sa carrière. Il se lie d'amitié avec Denis, dirigeant de Voiles & Moteurs, entreprise de même activité située au Grau du Roi dans le Gard. Ils réalisent plusieurs affaires ensemble, et lorsque Denis engage Virginie Daule en 2001, sa secrétaire, tous deux ne se doutent pas encore de la relation qui les attend.

Virginie Daule est une jeune femme de 26 ans, qui, après avoir obtenu un BTS d'assistante de direction, est embauchée en tant que secrétaire chez Voiles & Moteurs. Peu à peu, Denis, son patron, lui laisse réaliser quelques ventes pour l'entreprise et éveille en elle l'envie d'évoluer. Progressivement mais avec intensité croissante, elle ressent le besoin de voler de ses propres ailes. Après deux ans dans cette entreprise, et avec l'accord de son employeur, elle décide de s'installer à son compte. Si elle avait toujours eu un profond besoin d'autonomie, l'activité de vente de bateaux s'est présentée à elle comme une opportunité, impulsée par son expérience dans cette entreprise, et par le soutien moral de François Ravier. En effet, avant de se rencontrer, ils échangeaient régulièrement des appels téléphoniques. Dans un premier temps ces appels étaient purement professionnels, mais au fil des échanges se développe une relation d'amitié. Ils se rencontrent finalement au bout d'un an. La confiance s'installant, elle lui révèle son envie de démissionner de son ancienne activité, de créer une nouvelle structure, tout en lui confiant aussi ses craintes quant à ses lacunes techniques, et son peu d'empressément à quitter un patron qui lui a tout appris. C'est François, après de multiples échanges téléphoniques, qui lui donne l'impulsion pour s'installer. Début 2003, Virginie crée Palanautic, à Port-Camargue, et commence la vente de bateaux d'occasion.

Si, au départ, François aide Virginie à se lancer en lui finançant certaines de ses publicités et en parta-

geant quelques affaires avec elle, rapidement, leur relation prend une dimension nouvelle. Ils décident de se partager les ports de l'ouest de la Méditerranée : François couvre la zone Estartit (Espagne du Nord) – Narbonne (Aude), tandis que Virginie prend en charge la zone Gruissan (Aude) – Les Saintes-Maries de la Mer (Bouches du Rhône). A eux deux, ils gèrent près de la moitié de la Méditerranée française. De plus, outre le fait de réaliser des affaires ensemble, ils partagent leurs bases de données clients et produits, et fonctionnent en totale transparence. Virginie utilise le site Internet de François pour y présenter ses produits. Au-delà donc du seul partage des frais de communication, ils travaillent conjointement sur certaines affaires, et occupent le même stand lors des manifestations et des salons. A première vue, leur relation semble limpide : François et Virginie entretiennent une relation parrain-filleule. Il l'accompagne dans son démarrage, la soutient dans les moments de doute, l'encourage à aller prospecter ; en somme, lui apprend les rouages du métier. Il comble ses lacunes techniques lorsqu'elle fait appel à lui, et rattrape parfois certaines affaires qu'elle risquait de perdre à cause de ce manque de crédibilité. Virginie déclare d'ailleurs : « Je pense que si Fred arrête demain, je ne suis pas sûre d'arriver à continuer au jour d'aujourd'hui [...]. Je pense que je n'ai pas les reins assez solides aujourd'hui pour m'en passer ». Pourtant, François, le parrain, semble n'avoir, au bout du compte, de parrain que le nom.

En effet, la relation qu'ils développent prend, au fur et à mesure de son évolution, une tournure davantage gagnant-gagnant qu'accompagnant-accompagné. Après 8 mois de collaboration, François semble avoir, lui aussi, évolué. S'il se déplace moins du fait de la répartition des zones géographiques avec Virginie, il a également doublé son catalogue de bateaux en vente. Il note à ce propos : « Le choix [pour un client] c'est primordial. Il faut avoir un gros fichier de bateaux à proposer. [...] Son secteur m'intéresse, il y a beaucoup de bateaux, beaucoup de clients ». En effet, Port-Camargue est le plus grand port de plaisance d'Europe. Aussi trouve-t-on sur ce territoire plus de bateaux que dans toutes les petites stations du littoral languedocien réunies. Ainsi, il constate une augmentation de son chiffre d'affaires, mais a surtout (et c'est ce qu'il juge le plus important) gagné en qualité de travail.

Celle-ci se traduit en termes de plaisir à travailler, de dynamisme et d'énergie. Il admet que Virginie le stimule, lui permet de travailler dans de bonnes conditions et dans un climat chaleureux, et en lisant entre les lignes, il apparaît que, dans une certaine mesure, cette relation semble contribuer à son équilibre. En effet, Virginie souligne très judicieusement : « Je pense que c'est gratifiant pour lui de mettre une gamine en route. De me mettre un pied à l'étrier. Il ne voit jamais sa fille, et il a besoin d'exister, comme tout le monde, et ça doit participer à son équilibre ». Elle ajoute : « Ce n'est pas un ami, parce qu'il a l'âge d'être mon père, et on est sur une relation un peu bizarre. Tout le monde croit que je suis sa fille ou sa petite amie. On ne peut pas être copains, ce n'est pas possible dans la tête des gens. Les gens ont besoin de te mettre dans des cases. Et nous c'est un peu différent. Il est à part. Il est bien tout seul, il est complètement misanthrope, et je ne sais pas pourquoi, avec moi ça passe bien. [...] Il me paterne. Il m'écoute, et je pense que je lui renvoie ça aussi. Je sais que sa fille lui manque, et je sais que j'ai l'âge de sa fille. Il n'y a pas que le boulot, c'est sûr ». Ainsi, à la relation commerciale qu'ils développent se superpose une relation humaine, d'amitié, d'affection paternaliste, en somme de relation filiale. Virginie a également besoin de cette qualité de travail : « l'apport principal c'est de ne pas me sentir seule dans mon job. Je ne pourrai pas être seule ».

Ce tableau synthétique présente les apports procurés par François à Virginie et inversement. L'aspect stratégique est ici privilégié à la dimension plus personnelle abordée plus avant dans notre réflexion.

Tableau 1 : Le cas Voiles d'Oc : présentation synthétique.

| Entreprise | PALANAUTIC | PLAISANCIA |
|--|---|---|
| Effectif | 1 | 1 |
| Age du dirigeant | 26 ans | 48 ans |
| Statut | Entreprise individuelle | Entreprise individuelle |
| CA 2003 | 23000 euros | 52000 euros |
| CA 2004 | 35000 euros | 65000 euros |
| Année de création | 2003 | 1998 |
| Lieu d'activité | Port Camargue | Canet-en-Rousillon |
| Durée de l'accompagnement | 11 mois au moment de l'entretien | |
| Activité de l'entreprise | Vente de bateaux d'occasion, moteurs et voiliers (moyen de gamme) Zone couverte : Cap d'Agde – Port Camargue | 95 % Vente de bateaux d'occasion, moteurs et voiliers 5% Vente de bateaux neufs Zone couverte : Rosas (Espagne) – Valras |
| Objectif de départ | Aider Virginie à démarrer, lui apprendre les rouages du métier et combler ses lacunes techniques sur certains bateaux | |
| Evolution de la relation | Mise en commun des bases de données respectives de bateaux, fonctionnent en totale transparence (17 oc cum) ¹ Echanges quotidiens d'informations (20 oc cum) Zones géographiques complémentaires (8 oc cum) Ventes en communs et partage des marges : 50% pour celui qui a le client / 50% pour celui qui a le bateau (7 oc cum) | |
| Les ressources et compétences stratégiques de l'entreprise | Son catalogue de vedettes hollandaises (3 oc) Son relationnel (12 oc) Aucune compétence stratégique / Ne sait pas (8 oc) | Sa compétence technique (5 oc) Son sérieux / fiabilité (7 oc) Son catalogue de produits (5 oc) |
| Les ressources et compétences manquantes ou saturées | Ressources financières (13 oc) Compétences techniques (11 oc) | Relationnel (3 oc) Temps (5 oc) |
| Perception de l'autre entreprise | Il veut l'aider à démarrer / se sent un peu responsable d'elle / la paterne (18 oc) « Je pense que c'est gratifiant pour lui de mettre une gamine en route. De me mettre un pied à l'étrier. Il ne voit jamais sa fille, et il a besoin d'exister, comme tout le monde, et ça doit participer à son équilibre » Ont une relation très transparente (14 oc) C'est un râleur / misanthrope / solitaire / cynique (12 oc) C'est un ami (11 oc) C'est lui qui lui a donné l'impulsion de créer / A créé grâce à lui (10 oc) Il ne fait jamais ses comptes (5 oc) / Il a sa manière de travailler et n'en changera pas (8 oc) Il travaille énormément et veut travailler moins (6 oc) Ils sont très différents (3 oc) L'aspect sympathique et convivial de leur relation est prioritaire (5 oc) | Il veut l'aider à démarrer (9 oc) Elle a un bon relationnel avec les clients (4 oc) Elle manque de technique et découvre le métier (8 oc) Elle a du cran (2 oc) Efficace / Rapide / Intelligente (5 oc) On rigole beaucoup (8 oc) L'apprécie beaucoup / un peu comme sa fille (16 oc) Le fait que ce soit une femme peut l'aider si elle a les compétences techniques (11 oc) « C'est une nana. Et dans ce métier là il n'y en a pas beaucoup. Donc celles qu'il y a, si elles sont vaillantes et intelligentes, elles sont récompensées de leurs efforts » Plaisir de travailler avec elle (5 oc) Ne se considèrent pas concurrents (6 oc) |
| Ce que l'entreprise perçoit apporter à l'autre entreprise | Son dynamisme / impulsion (16 oc) Des clients / du CA (9 oc) Son catalogue de bateaux (7 oc) Lui libère du temps pour qu'il travaille moins (6 oc) Une zone complémentaire (4 oc) Ses compétences commerciales et relationnelles (4 oc) Une relation humaine (2 oc) | Ses compétences techniques / Expérience (17 oc) « Elle me téléphone beaucoup pour me demander des conseils. C'est d'ailleurs moi qui l'ai poussé dans ce sens. Je lui ai dit 'Si tu as besoin de quoi que ce soit tu téléphones' » Son site Internet (10 oc) Un soutien moral / de l'assurance (5 oc) Son catalogue de bateaux (2 oc) Des clients (2 oc) |
| Perception de ce qu'une entreprise apporte à l'autre | Un soutien moral (18 oc) « [Si l'alliance s'arrête], au niveau punch, je crois que j'en perds 80% » Ses compétences techniques / son expérience (18 oc) Son catalogue de bateaux (4 oc) Des clients / du CA (5 oc) Son site Internet (4 oc) Sa zone couverte (2 oc) Son réseau (2 oc) La légitimité qui lui manque (3 oc) Elle fait appel à lui dès qu'elle a un souci ou une question (2 oc) | Une qualité de travail / plaisir à travailler (20 oc) Son catalogue de bateaux (5 oc) Des clients / CA (2 oc) Sa zone couverte (2 oc) Son dynamisme / Impulsion (3 oc) Son organisation (3 oc) Des actions pour améliorer la sécurité (5 oc) |

| | | |
|--|--|---|
| Les améliorations et/ou modifications perçues sur l'entreprise | <p>2/3 de son CA (15 oc)</p> <p>Augmentation de la zone couverte (12 oc)</p> <p>Peut faire de la pub grâce à lui, partagent les frais de pub (11 oc)</p> <p>Meilleure qualité de travail car contacts réguliers (8 oc)</p> <p>Ne pas être isolée (5 oc)</p> <p>« L'apport principal c'est de ne pas me sentir seule dans mon job. Je ne pourrais pas être seule »</p> <p>Peut répondre au client sur des points techniques via le partenaire / Elle a des compétences techniques à disposition (4 oc)</p> <p>Pas d'économies car « se ruine en téléphone et en restaurants » (5 oc)</p> <p>Plus visible (4 oc)</p> <p>Base de données bateaux plus importante (2 oc)</p> <p>Améliore ses connaissances techniques (2 oc)</p> | <p>Réduit considérablement ses déplacements (14 oc)</p> <p>Plaisir de la voir évoluer (9 oc)</p> <p>Prend plus de plaisir à travailler (8 oc)</p> <p>Libère du temps pour mieux travailler sa zone (8 oc)</p> <p>Double la zone couverte (6 oc)</p> <p>Plus de CA (9 oc)</p> <p>Pas de changement sur son organisation (1 oc)</p> <p>Prend plus de plaisir à travailler, elle le stimule (4 oc)</p> <p>Plus de produits en catalogue (3 oc)</p> |
|--|--|---|

Ce cas montre une logique d'accompagnement atypique. En effet, la logique « traditionnelle » accompagnant – accompagné laisse place à une relation très interactive, nourrie et régénérée continuellement par une affectivité réciproque. Ainsi, l'analyse approfondie de ce cas nous conduit à revenir, tout d'abord, sur la spécificité de la relation accompagnateur-accompagné lorsque l'accompagnement se réalise au sein d'un même métier, pour ensuite souligner l'effet de réciprocité, voire de don-contre don qui peut émaner de cette situation. Tel est l'objet de notre deuxième partie.

2. L'accompagnement entre acteurs du même métier : du lien unilatéral à la relation de don-contre don

La relation d'accompagnement « traditionnel » repose généralement sur la transmission de connaissances et/ou de savoir-faire d'une personne ayant une maîtrise de compétences dans un domaine particulier vers une autre en situation de manque dans le domaine en question. La relation est quasi-systématiquement purement formelle, bornée dans le temps, et toujours à l'initiative du créateur appelé accompagné, la personne lui transmettant ses connaissances étant nommée accompagnant² (Sammut, 2003a).

2.1. Du transfert de connaissances unilatéral...

La relation d'accompagnement combine technicité, empathie et disponibilité, l'ordre donné ici n'ayant que peu d'importance. L'enjeu est triple : il consiste en l'accroissement des bases de connaissance de l'apprenant, le développement de ses capacités à faire évoluer son système de représentation, et en l'ouverture vers de nouvelles complexités (Sammut, 2003b). Ces dimensions se retrouvent dans le cas présent ; en revanche, l'un des autres objectifs de la relation d'accompagnement, « rendre l'individu autonome », n'est pas totalement vérifiable. En effet, loin de rentrer dans un processus d'autonomisation, l'accompagnement perdure dans le temps et se transforme en une relation d'un autre type plus proche d'un don et d'un contre-don (Mauss, 1995) que d'un accompagnement stricto sensu. Cette particularité peut-être expliquée, entre autres, par le fait que nous sommes en présence de deux individus exerçant le même métier. En effet, le cas Voiles d'Oc met en scène non pas un professionnel de l'accompagnement et un créateur mais deux acteurs d'un même secteur d'activité. Dès lors, les connaissances transmises sont davantage tacites qu'explicités. François Ravier communique à Virginie Daule un vécu, un savoir-faire aux plans technique, relationnel, sectoriel. L'échange est direct, réalisé in situ et permet parfois la mise en relation immédiate entre le néo-créateur et de nouveaux partenaires qu'ils soient amont et/ou aval.

Cette notion de partage d'un métier est importante. Même si l'ensemble des études concernant ce phénomène a été principalement mené dans les secteurs ouvrier ou de l'artisanat, au sein desquels le transfert d'un savoir, essentiellement manuel ou technique, s'avère central, nous pouvons penser qu'il en est de même concernant l'ensemble des savoirs constituant un métier. Aussi ce phénomène peut se révéler riche d'enseignements, aussi bien pour améliorer la compréhension des processus d'accompagnement

entre artisans, ouvriers, décrits dans la majeure partie des études antérieures, qu'entre commerçants, comme dans le cas étudié ici. En portant un regard historique sur le phénomène de l'accompagnement, nous constatons que depuis le Moyen-Age l'accompagnement entre pairs existe dans le secteur des métiers. Cornaert (1966) précise que le métier est le lieu de réalisation de « la justice entre frères ». Il conclut à l'existence « de sociétés ou fraternités » qui ont pour avantage d'empêcher l'individu de rester isolé. L'exercice d'un métier identique acquis lors d'un parcours initiatique commun à tous permet de partager la même éthique, les mêmes règles de fonctionnement. Les individus ont alors « le pouvoir de se faire entendre par l'exercice même de leur expertise professionnelle ». Ainsi le métier recouvre un système culturel particulier articulé autour de la valeur centrale du travail. Le partage d'un même système culturel facilite le développement de la confiance et une meilleure compréhension entre pairs, les proximités sociales et cognitives (Julien, 2003) permettant de limiter les comportements opportunistes.

Sainsaulieu (1993) constate que s'il y a une identité collective centrée sur la qualification et le métier, elle ne concerne pas directement les individus qui ne bénéficient pas des mêmes sources de pouvoir d'expert. En effet, l'identité collective va s'établir lors de la transmission des savoir-faire au travers de relations très fortes entre le maître et son apprenti exerçant un même métier. Le maître est choisi parmi les professionnels de même métier. Il doit être détenteur de savoir-faire qu'il entend préserver, valoriser et transmettre. Le rapport entre le maître et l'apprenti, notamment au travers de la parole fut longtemps une des bases de la transmission des savoirs. Le mode de transmission des savoir-faire s'effectue bien souvent de manière informelle, les tours de main font partie de la culture orale et sont transmis sous le sceau du secret et au travers d'une relation proche entre les deux individus.

Ainsi, pour les individus, l'identité s'appuie sur les moyens de lutte acquis dans la position sociale et professionnelle : la compétence et la maîtrise d'un métier (Sainsaulieu, 1993). Or, l'apprentissage du métier est fondamentalement une affaire d'expérience, de temps, mais aussi de capacités, si bien que la découverte de soi par la reconnaissance que l'on obtient de l'autre n'est pas exempte des forts sentiments d'infériorité ou de supériorité. Les processus de l'apprentissage ne sont pas neutres. La transmission des tours de main et des informations pertinentes peut durer très longtemps. Dans le cas des compagnons (Icher, 1999) la formation pouvait durer jusqu'à dix ans. René Kaes³ constate que le travail est source d'activités culturelles dans le cas d'ouvriers fortement qualifiés, disposant de l'éducation et de la formation professionnelle la plus forte. Pour eux la culture renvoie aux métiers, aux connaissances techniques ainsi qu'aux relations sociales. Ainsi, les individus que l'on prend comme modèles, ceux que l'on choisit comme accompagnateurs, sont ceux qui possèdent une forte qualification et spécialisation, et qui ont la capacité de résoudre des cas difficiles. Cette culture se transmet au sein d'un univers relativement clos : celui du métier qui reste exclusif à petit nombre d'individus à fortes capacités professionnelles.

La relation de maître à élève est en ce sens exemplaire. Le maître peut être tour à tour présenté comme un guide, un formateur, un exemple à suivre pour sa technique, son appréhension du métier (Loup, 2003).

2.2. ... à une relation de don - contre don : l'effet résilience

Le paragraphe précédent, dans sa globalité, fait état d'une relation, souvent nourrie par la passion et ancrée sur la transmission d'un savoir-faire, d'une culture, d'une sensibilité au métier. Cette dimension se retrouve dans le cas Voiles d'Oc, au sein duquel nous décelons, en outre, une autre typicité. L'accompagnant devient parfois lui-même accompagné ; la relation s'inverse donc, Virginie Daule « conseillant » aussi François Ravier. Nous nous déplaçons donc d'une relation « traditionnelle » accompagnant-accompagné vers une relation de don-contre don, où, alternativement, les deux protagonistes retirent intérêt à leur relation. Ce dernier est, certes, de nature différente chez l'un et l'autre mais le bénéfice au plan de la connaissance n'est plus unilatéral, comme attendu dans une relation « traditionnelle ». En effet, l'assistance au démarrage que fournit François Ravier à Virginie Daule lui procure une sensation d'existence, une reconnaissance qui semblait s'étioler au fil du temps ; il en découle un regain d'intérêt

pour son activité propre et une impulsion retrouvée. Cette énergie nouvelle est consacrée à une meilleure analyse de sa zone de chalandise et un approfondissement de sa base de données. Qui plus est, la dimension affective tapisse la relation. Bien plus qu'une relation marchande, les acteurs retirent de l'expérience des éléments peu chiffrables tels que la motivation, le plaisir du travail en équipe, la confiance, la sécurisation.

Dès lors, l'effectivité, définie comme le rapport résultat/satisfaction rencontrée par les protagonistes dans l'échange, semble être le soubassement inébranlable de cette relation. L'humanité, l'assistance mutuelle, la relation paternaliste, le plaisir de la rencontre et de l'échange témoignent de l'aspect affectif, à tel point que la dimension marchande semble parfois être relayée au second plan. Pour autant, si l'effectivité paraît totale et quasi exclusive chez François Ravier dans le triptyque indicateur de performance efficacité-efficience-effectivité, tel que Marchesnay (1995) le définit⁴, elle semble couplée à de l'efficacité, voire même à l'efficience chez Virginie Daule. En effet, l'accompagnement fait gagner du temps à Virginie dans l'approche métier et la connaissance d'un milieu plutôt machiste et technicien. A la dimension temporelle s'ajoute également la dimension financière puisqu'elle a « acquis » un marché qu'elle aurait eu beaucoup plus de difficulté à maîtriser si son bienfaiteur n'avait point servi de guide.

La question est donc de savoir comment cette relation peut perdurer dans le temps alors que l'échange n'est pas équilibré, tout au moins apprécié de l'extérieur. La source de la pérennité de la relation semble trouver ancrage dans la dimension exclusivement tacite et, par là même, très concentrée sur l'individu. Dès lors, c'est l'aspect affectif qui personnalise le transfert et le rendrait caduque si nous changions les protagonistes. En effet, Virginie Daule applique la « méthode Ravier » aux plans technique et relationnel. Elle imite un savoir-faire ayant fait ses preuves mais il n'y a pas de formalisation de la connaissance. De son côté, François Ravier utilise les compétences juridiques de Virginie Daule en les adaptant à son propre contexte. En ce sens, la relation qui unit les deux protagonistes n'a rien d'un processus de servuction « traditionnel » (Eiglier et Langeard, 1987).

L'accompagnement « traditionnel » laisse progressivement place à une intermédiation interactive, amicale, où l'un tire profit d'un savoir-faire reconnu et l'autre développe une forme de résilience (Cyrulnik, 2002). Ce concept de résilience, né de la physique, désigne « l'aptitude d'un corps à résister à un choc. La résilience constitue un processus naturel où ce que nous sommes à un moment donné doit obligatoirement se tricoter avec ses milieux écologiques, affectifs et verbaux. Qu'un milieu défaille et tout s'effondrera ? Qu'un seul point d'appui soit offert et la construction reprendra. » (Cyrulnik, 2002).

Nous considérons qu'il ne s'agit ici que « d'une forme » de résilience (et non de résilience stricto sensu) développée par François Ravier. En effet, sa survie physique ne nous semblait en rien menacée ; pour autant, nous avons perçu une forme de détachement inéluctable par rapport à son activité économique jusqu'à ce que Virginie Daule devienne consciemment ou inconsciemment, par sa seule présence et son empathie, ce point d'appui générateur de métamorphose. L'affection que François trouve chez Virginie l'aide à « re-tricoter » l'ouvrage qu'il avait laissé de côté, l'envie et l'impulsion étant revenus. Virginie Daule symbolise donc la « personne signifiante » pour François Ravier. Tel un ressort, elle lui permet de rebondir et de renouer le lien social quelque peu distendu (Cyrulnik, 2004). La situation de vulnérabilité affective devient, paradoxalement, un facteur générateur de confiance dans la sphère professionnelle (Zand, 1972), cette dernière permettant de surmonter le sentiment d'incertitude vécue sur le plan personnel (Simmel, 1907, cité par Bornarel, 2004).

2.3. Résilience et confiance : deux notions interdépendantes

Les termes résilience et confiance sont ici très directement liés. La résilience de François Ravier est profondément ancrée dans la confiance qu'il a en (et que lui porte) Virginie Daule. Nous pouvons même penser que c'est cette confiance qui a permis à François de devenir résilient. La confiance s'installant, les liens affectifs supplantent, pendant un temps, les relations économiques et marchandes. Ces liens

personnels vont servir de trampoline à François et lui permettront ainsi de rebondir. Ce n'est qu'une fois renforcé par la confiance que les liens économiques reprendront place essentielle dans son schème de référence. La confiance aura permis la collaboration, la coordination et la coopération entre les deux protagonistes. Se crée ainsi une sorte de clan les renforçant, d'une part, et les séparant du reste du monde, d'autre part. Cette forme clanique est le lieu d'une sociabilité spontanée (Fukuyama, 1995) au sein de laquelle se forge un capital social. Celui-ci est encastré dans un réseau de réciprocité et de solidarité qui redonne force et goût au travail retrouvé à François. Ce processus de résilience semble d'autant plus probant dans le cas étudié que des indicateurs présents dans deux des trois grandes catégories de facteurs de protection sont identifiables chez François : au niveau des facteurs individuels, on retrouve le sentiment de compétence personnelle, le locus of control interne, notamment ; au niveau des facteurs de soutien, la présence de personnes altruistes (ici Virginie), des opportunités à saisir.

Ce concept de résilience nous paraît source d'intérêt majeur dans la mesure où, en se focalisant sur cette dimension, nous pouvons dresser un parallèle entre : 1/ comment un individu est capable de faire face et de s'adapter suite à l'exposition de « stressors significatifs » (Cyrulnik, 2002) et 2/ comment son organisation est capable de s'auto-réguler face à des agressions internes et/ou externes. Ce parallèle est envisageable dans la mesure où l'être humain, comme l'organisation, sont des systèmes complexes. L'individu résiste, subsiste à la vulnérabilité et sa capacité à devenir résilient est grandement facilité par la présence de la personne signifiante ; l'organisation, de son côté, lors d'agressions et/ou de crises réagit et met en jeu des forces et des contre-forces pour rétablir l'équilibre brisé. Ces forces vont modifier l'environnement de manière à préserver les conditions favorables au maintien d'un équilibre stable (ou instable). Entrent ainsi en jeu les capacités d'auto-renouvellement, d'auto-création, d'autopoïèse, qui permettront à l'organisation de continuellement se redéfinir. Au sortir de la crise, nous pouvons donc émettre l'hypothèse que l'organisation dirigée par François Ravier est également résiliente. L'élément signifiant serait ici l'évolution des règles du jeu organisationnel instaurées par François, consécutives à l'édification de la forteresse clanique et du capital social emmagasiné.

Au final, l'un trouve chez l'autre la dimension qui lui permet de combler le manque qui le caractérise. Les sources de ce manque n'étant pas les mêmes (connaissance chez Virginie, affection et dynamisme chez François), les conséquences et les intérêts de la relation sont différents. Mais la stabilité de la relation et sa pérennité semblent être liées à la nécessité, de part et d'autre, de combler ce manque quels qu'en soient la nature et l'impact au plan économique.

3. Du transfert de connaissances à la relation gagnant-gagnant : discussion

La méthodologie inductive poursuivie dans cette recherche nous invite, à ce stade de la réflexion, à mettre en exergue quelques enseignements.

L'accompagnement « traditionnel » repose, nous l'avons dit, sur un transfert de connaissances accompagnant – accompagné. L'accompagnant perçoit, par ses facultés d'empathie et par les progrès réalisés dans l'action, que la relation « fonctionne », c'est-à-dire produit des effets positifs sur le développement de l'entreprise (Sammut 2003b). Ici, le constat est autre puisque nous sommes témoins, in vivo, d'un processus de servuction au sein duquel les deux protagonistes accroissent non seulement leur stock de connaissances (efficacité), mais aussi une meilleure sensibilité au marché (efficience) et un plaisir de travail accentué (effectivité). Ce type d'accompagnement renforce donc chez les deux protagonistes, mais à des niveaux d'ancrage différents, une augmentation sensible de leur performance individuelle. La structuration des organisations respectives s'en trouve renforcée, les relations environnement - organisation densifiées, la maîtrise des savoir-faire affinée. Autant de paramètres permettant l'augmentation de la performance globale de chacune des entités. Si l'on se réfère au cycle de vie des organisations alors, peut-on penser que l'organisation de Virginie Daule sera soumise à moins de crises organisationnelles (Godener, 2002) que des entreprises du même âge et, parallèlement, que celle de François Ravier

connaîtra un second souffle au lieu de rentrer dans une phase d'ordinaire quasi inéluctable de déclin.

En effet, dans la relation « traditionnelle » d'accompagnement, l'accompagné fait rarement confiance, a priori, à son accompagnant, mis à part dans le cas d'une relation mettant en jeu deux acteurs ayant déjà de solides relations de connaissance. La prestation de conseil étant par nature immatérielle, ses résultats sont difficilement mesurables et discernables immédiatement. De plus, le fait de demander de l'aide induit une situation de déséquilibre et de vulnérabilité, dans la mesure où le demandeur de prestations se place en position de dépendance vis-à-vis du conseiller. L'accompagnateur risque donc d'être rejeté s'il n'opère pas rapidement à un rééquilibrage (Marchesnay et Fourcade, 1997). Cette situation conduit l'accompagné à ne témoigner qu'une « confiance contrainte » (Bornarel, 2004) à son conseiller au début du processus de servuction. La confiance est dite « contrainte », dans la mesure où la non-confiance ne peut exister dans ce type de servuction.

En effet, si les deux protagonistes ne se font pas (ou ne peuvent se faire) confiance, la relation ne peut exister. Nous pouvons néanmoins supposer que l'accompagnant accepte la relation d'accompagnement, sous (la confiance) contrainte, parce que le processus d'accompagnement favorisera la pérennité et/ou le développement de l'entreprise. Il y a donc une forme de rationalisation a priori de la relation d'accompagnement.

La confiance « non contrainte » n'apparaît donc qu'au fur et à mesure de son avancée et des améliorations que le dirigeant constate sur son activité. Elle se construit alors, tout au long du mécanisme d'accompagnement. En d'autres termes, le processus ne perdure que si la confiance, au départ contrainte, devient peu à peu partagée. La mutation d'une confiance contrainte en une confiance partagée reste donc toujours conditionnée par l'évolution positive de l'entreprise. La coordination par les résultats est, dans ce type d'accompagnement, le seul mécanisme de coordination, les résultats étant définis sur la double base du meilleur comportement de l'entreprise au plan interne et/ou externe, et de la satisfaction de l'accompagné. La relation de confiance est donc asymétrique.

Or, dans le cas Voiles d'Oc, le partage de la confiance a semblé instantané, naturel, sans pré-requis. Aucun sentiment de dépendance n'est à enregistrer. L'autonomie des acteurs a généré respect et égalité de traitement. Chacun s'est, d'emblée, trouvé à la hauteur de la confiance de l'autre. Nous sommes donc en droit de nous demander dans quelle mesure la dimension affective et la confiance réciproque facilitent le transfert de connaissances. En effet, s'il a déjà été mis en évidence dans de nombreux travaux que la confiance constitue l'un des vecteurs majeurs du succès de l'apprentissage inter-organisationnel (Inkpen, 1996 ; Khanna, Gulati et Nohria, 1998 ; Lane et Lubatkin, 1998 ; Mothe, 1998 ; Holt et al., 2000), ces travaux concernent en très grande majorité les coopérations inter-firmes où les deux partenaires cherchent à apprendre un savoir-faire nouveau possédé par l'autre. Alors que dans ce type de relation, l'apprentissage est réciproque, ici il s'agit d'un transfert de connaissances unilatéral, gratuit, sans contrepartie équivalente. L'accompagnant transférant ses connaissances à un concurrent potentiel, la confiance est donc indispensable pour autoriser le transfert. Il ne doit, en effet, pas craindre une simple absorption de son savoir-faire par l'accompagné, mais bien un transfert bénéfique aux deux entreprises, formant alors à elles deux une entité plus forte et plus étendue géographiquement.

Finalement, les valeurs partagées par François et Virginie reposent sur les mêmes socles et leur productivité semble directement reliée, non seulement au côté chaleureux des relations, mais aussi à la convergence des intérêts, limitant ainsi le risque d'opportunisme et favorisant, au contraire, un fort esprit communautaire empreint de cohésion et de stabilité (Allouche et Amann, 1999). En outre, le fait que l'établissement des relations ait été progressif et non contraint par la dimension temporelle rajoute à la faculté qu'ont les acteurs à évoluer dans la familiarité, le partage des expériences sans arrière-pensée mercantile ou intrusive.

Conclusion

D'un point de vue général, cette relation de parrainage, consistant au départ en un transfert de savoirs, un accompagnement sous forme de tutorat, et un apprentissage du métier pour le jeune entrepreneur, a évolué vers une relation de type partenarial, où les deux parties retirent des avantages de la relation, tant en termes d'efficacité que d'effectivité. C'est ainsi que la jeune créatrice a accès, grâce à François, à une légitimité, une crédibilité et une connaissance du métier, qu'elle aurait eu du mal à acquérir seule. Il lui apporte l'assurance qui lui manque et lui permet d'accélérer son développement. Jusque là, cette relation d'accompagnement, ou de parrainage d'un créateur par un pair ressemble à la relation « maître-élève ».

L'originalité de ce cas est de mettre en lumière le passage d'une relation unilatérale, d'un émetteur vers un récepteur, à une relation d'échange, de rétroaction, où l'émetteur retire également des effets positifs du parrainage. Premièrement, pour l'accompagnée, les bénéfices retirés de cette relation sont à la fois financiers (hausse du chiffre d'affaires), commerciaux (augmentation du catalogue de produits, de la zone couverte, partage des coûts de communication), et techniques (apprentissage du métier, meilleure connaissance des spécifications techniques des produits). Deuxièmement, l'accompagnateur, lorsqu'il se situe sur un secteur d'activité connexe ou identique à l'entreprise en démarrage, peut, en combinant son expérience et ses ressources financières à l'esprit créatif, dynamique et flexible du jeune entrepreneur, trouver de nouveaux débouchés pour son activité, et ainsi voir évoluer sa performance financière et/ou son positionnement stratégique. Troisièmement, d'un point de vue plus qualitatif, l'apport essentiel pour cet accompagnant réside dans un regain de vitalité, d'énergie, un « second souffle » re-dynamisant et lui redonnant goût au travail. Ainsi, si les apports pour la créatrice peuvent s'analyser principalement en termes de légitimité, d'efficacité et d'efficience, ils s'analysent, pour l'accompagnateur, davantage en termes d'effectivité. Il apparaît, dès lors, nécessaire d'insister sur l'intérêt pragmatique de la recherche. Jusqu'à présent, seuls les accompagnés semblaient retirer les avantages de l'accompagnement. Or, l'analyse de ce cas montre que l'accompagnant peut également en retirer les bénéfices pour le développement de sa propre activité.

En outre, cette recherche met en exergue le rôle joué par la confiance dans la réussite du processus d'accompagnement, dès lors que l'accompagné ne se sent pas vulnérable et dépendant de l'accompagnateur, mais que les deux protagonistes parviennent à instaurer une relation d'échange équitable. Si la confiance a largement été citée comme facteur de succès et de pérennité des relations inter-firmes (Gales et Blackburn, 1990 ; Ring et Van de Ven, 1992 ; Jaouen, 2004), cette recherche prolonge son champ d'application en soulignant son rôle fondamental dans le processus d'accompagnement. En favorisant l'intégration des informations dans le cadre de référence du néo-créateur, et en rendant de fait l'apprentissage plus efficace, la confiance devient le vecteur majeur et la condition sine qua non d'un transfert de connaissances réussi. Le partage de la confiance permet alors à la relation de perdurer car l'accompagnateur ne se sent pas menacé par le développement de l'entreprise de l'accompagné.

Toutefois, il est important de souligner que la démarche que nous avons adoptée est interprétative. De fait, ce choix pose un problème de validité de la connaissance produite. En effet, les individus créent leur environnement par leurs pensées et leurs actions, guidés par leur finalité. Si l'on rejette l'hypothèse déterministe, la connaissance produite sera alors subjective et contextuelle. Ainsi, dans les méthodes qualitatives, peuvent survenir des biais susceptibles de venir fausser les résultats de l'étude et ainsi nuire à sa généralisation. Plusieurs facteurs liés à la recherche peuvent être biaisés (Fortin, 1996) : le chercheur, les sujets, l'étude d'un cas unique, les instruments de mesure et les données. Ces biais peuvent influencer la validité et la fiabilité de la recherche. Cette recherche pose notamment le problème de la représentativité de ces entreprises et des conditions d'applicabilité à d'autres cas d'accompagnement. Cependant, il est à ce stade important de rappeler que, quelle que soit la nature de la recherche, il faut avant tout savoir ce à quoi l'on souhaite aboutir. En effet, les propositions peuvent être de nature très diverses (validation, infirmation des connaissances antérieures, propositions nouvelles, structuration). Plusieurs principes généraux guident les analyses. Tout d'abord, il n'existe pas d'outils standardisés dans les méthodes qualitatives, ils dépendent des questions de recherche et des résultats attendus (causalité,

description, test). En principe, il faut d'abord décrire une situation avant de l'expliquer. L'analyse des données aboutit donc à deux systèmes. D'une part, le chercheur élabore des conclusions et des interprétations par des procédures rigoureuses de traitement des données. D'autre part, il représente les situations par une narration descriptive des réalités observées (par des matrices, des tableaux, des citations d'acteurs). Ensuite, les analyses nécessitent de nombreux allers-retours, itérations et tâtonnements, avant de parvenir à des explications et représentations satisfaisantes. Dans les recherches qualitatives, seule la rigueur et la systématisation des contrôles permettent une construction explicative scientifique (Wacheux, 1996).

Le principal problème posé par cette recherche en termes de fiabilité tient au caractère subjectif de l'interprétation du discours (Allard-Poesi et al., 1999). L'analyse de contenu ne capture véritablement que le contenu manifeste du discours. Une analyse sémantique pourrait être nécessaire pour « accéder à la structure plus profonde et latente du discours » (p 474). En outre, l'analyse de contenu ne prend pas en compte les connotations et les nuances figurant dans les discours, car la classification par catégories « lisse » les informations, pour aboutir à des données plus synthétiques, plus homogènes, mais hélas, de fait plus restrictives. Toutefois, comme le soulignent Allard-Poesi et al., « il est difficile de proposer des méthodologies précises d'analyse qualitative [...] ». Chaque chercheur doit donc définir ses propres règles en fonction de ses objectifs et du contexte de sa recherche » (p 474). C'est pourquoi la méthode que nous avons utilisée est critiquable et comporte un certain nombre de limites. Nous avons tenté de réduire ce biais de subjectivité en adoptant notamment une méthode de codage rigoureuse et systématique. Toutefois, l'objet originel de cette recherche demeure la mise en évidence du fait que l'accompagnant peut retirer des bénéfices de la relation d'accompagnement, qu'ils soient organisationnels, financiers ou commerciaux ; humains, sociaux ou psychologiques. En explorant ce cas unique, cette recherche ouvre la voie à de nouvelles perspectives pour l'accompagnement des jeunes entrepreneurs.

Notes

1. Oc : occurrences, oc cum. : occurrences cumulées des entretiens des deux dirigeants.
2. Ou accompagnateur, ou conseil.
3. Cité par Sainsaulieu : Kaes, R. (1962), *Les ouvriers français et la culture*, Rapport Institut du Travail, Strasbourg, 562p.
4. Marchesnay (1995, p43) définit la notion de performance autour de trois ratios. Le degré d'efficacité fait référence aux buts visés par rapport aux résultats atteints. Le degré d'efficience rapproche les résultats atteints des ressources engagées pour parvenir à ces derniers. Enfin, le degré d'effectivité souligne la satisfaction des acteurs en fonction des résultats atteints.

Bibliographie

ALLARD-POESI F., DRUCKER-GODARD C. et EHLINGER S. (1999), « Analyses de représentations et de discours », in THIETART R-A. (ed), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris : 449-475.

ALLOUCHE J. et AMANN B. (1998), « La confiance : une explication des performances des entreprises familiales », *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, n° 8-9.

BORNAREL F. (2004), « La confiance contrainte. Résultat d'une recherche conduite dans un cabinet de recrutement », *13^e conférence de l'AIMS*, Le Havre.

CORNAERT E. (1966), *Les compagnonnages en France*, Les éditions ouvrières, Paris.

CYRULNIK B. (2002), *Un merveilleux malheur*, Odile Jacob, Paris.

CYRULNIK B. (2004), *Les vilains petits canards*, Odile Jacob, Paris.

DE LA VILLE V.I. (2000), « La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode ? », *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol 3 n°3.

EIGLIER P. et LANGEARD E. (1987), *Le marketing des services*, McGraw Hill.

FORTIN M-F. (1996), *Le processus de la recherche, de la conceptualisation à la réalisation*, Décarie Editeur, Montréal, Canada.

FUKUYAMA F. (1995), *Trust*, New York : Free Press.

GALES L.M. et BLACKBURN R.S. (1990), « An analysis of the impact of supplier strategies and relationships on small retailer actions, perceptions, and performance », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 15 n°1.

GODBOUT J. (2000), *L'esprit du don*, La Découverte, Paris.

GODENER A. (2002), « PME en croissance : peut-on prévoir les seuils organisationnels », *Revue Internationale PME*, vol 15 n°1, p. 39-63.

HLADY-RISPAL M. (2002), *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, De Boeck université, Bruxelles.

HOLT G.D., LOVE P.E.D. et LI H. (2000), « The learning organization : toward a paradigm for mutually beneficial strategic construction alliances », *International Journal of Project Management*, vol 18 n°6.

ICHER F. (1999), *Les compagnons*, Milan, Collection Les Essentiels, Toulouse.

INKPEN A.C. (1996), « Creating knowledge through collaboration », *California Management Review*, vol 39 n°1.

JAOUEN A. (2004), « Spécificités des alliances stratégiques dans le cas des très petites entreprises », *Revue de l'Economie Méridionale*, n°208.

JULIEN P.A. (2003), « Entrepreneuriat endogène et milieu – La construction sociale du marché », in F. LE ROY et M. MARCHESNAY (eds), *La responsabilité sociale de l'entreprise : Mélanges en l'honneur du Professeur Roland Perez*, Les cahiers de l'ERFI, Vol. 10, N°2/3, Tome II, Université Montpellier I.

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.

LANE P.J. et LUBATKIN M. (1998), « Relative absorptive capacity and interorganizational learning », *Strategic Management Journal*, vol 19 n°5.

LOUP S. (2003), *Stratégies et identités de l'artisan d'art*, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université Montpellier I.

MARCHESNAY M. (1995), *Management stratégique*, Eyrolles, Collection Gestion, Paris (et Editions de l'ADREG <http://www.editions-adreg.net>)

MAUSS M. (1995), *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, *Sociologie et Anthropologie*, 6e éd., Paris : Presses Universitaires de France, coll. « Quadrige », 1995

- MILES A- M. et HUBERMAN A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, Bruxelles.
- MOTHE C. (1998), « L'appropriation de ressources technologiques et scientifiques », *7ème Conférence AIMS, Louvain*.
- RING P.S. et VAN DE VEN A.H. (1992), « Structuring relationships between organizations », *Strategic Management Journal*, vol 13 n°7.
- ROYER I. et ZARLOWSKI P. (1999), « Echantillons », in THIETART R-A. (ed), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris : 188-223.
- SAINSAULIEU R. (1977/1993), *L'identité au travail*, Presses de Sciences Po., Paris.
- SAMMUT S. (2003a), « L'accompagnement du créateur de petite entreprise. Entre autonomie, improvisation et créativité », in MARION S., NOËL X., SAMMUT S., SENICOURT P. (eds), *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*, Editions de l'ADREG, <http://www.editions-adreg.net>.
- SAMMUT S. (2003b), « L'accompagnement de la jeune entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°144.
- VANISTENDAEL S. (1996), *Clés pour devenir : la résilience, Les vendredis de Châteauvallon*, novembre 1998, Les cahiers du BICE, Genève.
- WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.
- YIN R.K. (1994), *Case study research*, Sage publications, INC.
- ZAND D. (1972), « Trust and managerial problem solving », *Administrative Science Quarterly*, vol 17 n°2.