

CAHIERS DU LAB.RII
– DOCUMENTS DE TRAVAIL –

N°158

Juillet 2007



**LE CHOIX DE
L'ACCOMPAGNEMENT
DANS LA PETITE
ENTREPRISE EN
DEMARRAGE**

Mohamed Badi MELIANI

LE CHOIX DE L'ACCOMPAGNEMENT DANS LA PETITE ENTREPRISE EN DEMARRAGE

THE SMALL ENTERPRISE IN LAUNCHING PHASE: CHOICE OF ACCOMPANIMENT

Mohamed Badi MELIANI

Résumé – L'intérêt du dirigeant de l'entreprise en phase de démarrage est de recourir à des structures d'accompagnements afin de combler les insuffisances techniques, managériales et organisationnelles. La décision du choix de l'accompagnateur se fonde sur des critères de perceptions et de crédibilité que le dirigeant peut discerner à travers certains signes.

Abstract – The interest of a company's leader in the launching phase is to resort to structures of accompaniment in order to fill technical, managerial and organizational inefficiencies. The choice of the coach is based on perception and credibility criteria which the leader can distinguish through certain signs.

**LE CHOIX DE L'ACCOMPAGNEMENT DANS LA PETITE ENTREPRISE EN
DEMARRAGE**

**THE SMALL ENTERPRISE IN LAUNCHING PHASE: CHOICE OF
ACCOMPANIMENT**

Mohamed Badi MELIANI

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	4
1. LA NECESSITE D'ACCOMPAGNEMENT DANS LA PETITE ENTREPRISE EN DEMARRAGE	4
1.1. Les origines de la nécessité d'accompagnement	4
1.2. Les entreprises en démarrage : insuffisances internes	5
1.3. La décision du recours à des structures d'accompagnement	6
2. LE PROCESSUS DE RECOURS A L'ACCOMPAGNEMENT	10
2.1. Trois paramètres traditionnels	11
2.2. La PE en démarrage et la décision de recours à l'accompagnement	14
2.2.1. L'accompagnement des petites entreprises et les types de besoins exprimés	14
2.2.2. Les structures d'accompagnements sollicités	16
3. L'ACCOMPAGNEMENT : UN SERVICE PARTICULIER	18
3.1. Les services	18
3.2. La prestation d'accompagnement du dirigeant	21
CONCLUSION	21
BIBLIOGRAPHIE	22

INTRODUCTION

L'intérêt manifesté à la petite entreprise en phase de démarrage en tant que structure susceptible de ressentir un besoin d'accompagnement est bien adapté à cette étape délicate. Cette opération n'est pas simplement limitée à une expertise comptable ou à une étude de marché mais liée à des pratiques managériales et à des décisions stratégiques. En effet, il est récent, les travaux qui ont été menés en la matière se consacrent quasi-exclusivement aux grandes entreprises et aux PME/PMI. Il est vrai que le monde de la petite entreprise reste lui-même à explorer. Toutefois, une prise de conscience générale de la place actuelle et future de la petite entreprise dans la société a consacré cette catégorie de firmes comme composante essentielle de l'économie, et a incité le développement de connaissances et de modèles d'analyses à son égard. Certains attributs caractéristiques de ces entreprises ont ainsi pu être discernés, sur lesquels il est envisageable de fonder une étude consacrée à la description de leurs comportements et de leurs attentes vis-à-vis des structures prestataires d'accompagnement aux entreprises nouvellement créés.

De ces diverses contributions ressortent plusieurs éléments décisifs de la relation qui unit l'entreprise nouvellement créée à son accompagnateur. En outre, l'influence de pratique d'accompagnement dans les entreprises en démarrage apparaît déterminante dans la décision de recourir ou de ne pas recourir à une structure accompagnateur. Un tel rapprochement entre les deux parties ne se révèle pas nécessairement harmonieux, les attentes que chaque partie développe à l'égard de l'autre sont déterminées par des contextes spécifiques de l'environnement qui les rendent potentiellement divergentes. Pour cette raison, on pose la question de la nécessité de rapprochement entre les besoins d'accompagnement des entreprises en démarrage et de la compatibilité des prestations fournies en les adaptant au besoin des entreprises nouvellement créées. On oriente finalement l'analyse vers la relation de l'accompagnement des entreprises en phase de démarrage et la réussite de cette phase cruciale.

1. LA NECESSITE D'ACCOMPAGNEMENT DE LA PETITE ENTREPRISE EN DEMARRAGE

Faire un rapprochement à l'entreprise de grande taille, la petite entreprise constitue un contexte spécifique. Ce contexte ne peut être négligé dans le cadre de l'étude de la relation qui lie l'entreprise en démarrage et son accompagnateur. Il produit également une nécessité sur l'origine de ce besoin d'accompagnement.

1.1. Les origines de la nécessité d'accompagnement

Il est généralement reconnu que les petites entreprises en démarrage présentent un besoin particulier d'accompagnement par des structures d'accompagnements¹. Les structures d'accompagnement contribuent à un large éventail de compétences qui sont essentielles non seulement pour la survie de l'entreprise en démarrage, mais aussi pour le maintien du tissu économique du pays et le développement de l'avantage compétitif. Ainsi, Teece, Pisano et Shuen² ont soutenu que l'entreprise naissante dépend de « la capacité de la firme à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes de manière à répondre plus

¹ Birley S., Westhead P. (1992), A comparaison of new firms in assisted and non assisted areas in great Britain, *Entrepreneurship and regional Development*, vol 4, n°4, pp299-338

² Teece D., Pisano G., Shuen A. (1997), Dynamic compabilities and strategic management, *strategic management journal* Vol 18 N°7 p.516

rapidement aux changements de environnement ». Or, la stratégie de spécialisation ne peut être sans effet sur les types d'activités que la petite entreprise en démarrage est en mesure d'assurer. Pourtant, tout ce qui ne contribue pas à la construction de l'avantage compétitif de l'entreprise a tendance à être expulsé. Cela se traduit, notamment, par un besoin fort d'accompagnement externe. Cependant, ce dernier provient également de façon évidente d'un certain nombre de lacunes internes que le jeune dirigeant de l'entreprise en démarrage n'arrive pas à les résoudre.

1.2. Les entreprises en démarrage : Insuffisances Internes

Plusieurs caractéristiques, internes à l'entreprise en démarrage incitent le dirigeant à faire appel à des structures d'accompagnement. D'abord, dans les petites entreprises en démarrage, le dirigeant est seul dans la plupart des cas face à l'ensemble des charges qu'il doit assumer en tant que pilote de son organisation.³ Or, celui-ci ne possède qu'incomplètement les qualités listées par certains auteurs et qui distinguent l'entrepreneur des autres chefs d'entreprise. De sorte que, pour cette catégorie d'entreprises, le recours à des structures d'accompagnement apparaît comme un moyen évident de combler les insuffisances internes. Ensuite, les questions financières représentent un grand obstacle souvent insurmontable. L'un des traits majeurs des petites entreprises en démarrage est de ne pas pouvoir s'offrir un certain nombre de fonctions dans leur organisation, bien qu'elles sont indispensables à leur bonne marche, parce qu'elles s'avèrent trop coûteuses⁴. Ceci se vérifie particulièrement par rapport à l'embauche de salariés qui seraient susceptibles de prendre en charge des services élaborés demandant des compétences spécifiques. Par ailleurs, au problème du coût s'ajoute celui du temps. La bonne gestion de ce dernier a souvent été considérée comme fondamentale pour le dirigeant en phase de démarrage. Cela peut également jouer sur le reste de l'effectif dans la mesure où le dirigeant, ou tout autre collaborateur, ne parvient pas à consacrer du temps à la formation de ses collègues⁵.

Pourtant, une telle situation de pénurie interne de personnel peut être la conséquence d'un comportement volontaire. En effet, afin de faciliter le développement de son entreprise en phase de démarrage, le dirigeant est souvent amené à restreindre intentionnellement les embauches si on considère qu'il n'est pas dans ses objectifs personnels d'améliorer la situation de l'emploi ou de voir ses équipes dépasser un certain seuil⁶. De même, celui-ci ne désire pas nécessairement compliquer son organisation avec des compétences auxquelles il sait n'avoir recours que de façon épisodique. Ceci de surcroît quand ses partenaires externes développent eux-mêmes une spécialisation sur ces compétences. Cette spécialisation les rendant d'autant plus qualitativement incontournables et économiquement rentables par rapport à la transaction interne⁷.

³ Kubr M. (1986), *Management consulting, A guide to the profession*, Bureau international du travail, Genève

⁴ Jennings B. , Beaver G. (1997) , The performance and competitive advantage of small firms: a management perspective, *International Small Business Journal*, Vol 15, n°2, P 63-75

⁵ Ribeiro D., Roig S., Sanchis J.R., Torcal R. (2002), The role of consultants in SMEs : the use of services by Spanish industry, *International Small Business Journal*, Vol.20 n°1 P.95-103

⁶ Devins D. (1999), Supporting established micro-business : policy issues emerging from an evaluation, *International small Business Journal* , Vol 18, N°1, pp86-96

⁷ Marchesnay. (M. (1989), La petite entreprise : espace de transaction, *Connexion*, n°54/2 pp93-106.

1.3. La décision du recours à des structures d'accompagnement

Ainsi, précisées les principales origines du besoin d'accompagnement au petites entreprise en démarrage, la question qui vient est celle de la détermination des éléments qui fondent la décision de faire appel à ce type de service. En effet, la discussion est faite en trois temps :

- * Le premier énumère plusieurs critères à partir desquels les chefs d'entreprise en démarrage sélectionnent leurs partenaires.
- * Le second reprend la question mais la traite sous l'angle du processus de décision.
- * Le troisième insiste sur certains paramètres qui apparaissent particulièrement décisifs pour les petites entreprises en phase de démarrage.

- **Les critères de sélection de l'accompagnateur :** La description des critères de choix de l'accompagnateur mobilisés par les entreprises en démarrage a fait l'objet d'une attention soutenue au cours de ces deux dernières décennies. Nous nous appuyons sur ces études pour en présenter les plus déterminants. Mais la sélection d'un accompagnateur ou coach reste une tâche bien moins rationnelle que ces résultats puissent le laisser supposer.

- **Les principes de choix de l'accompagnateur :** Depuis la fin des années 80, un intérêt croissant a été porté sur l'activité d'accompagnement aux entreprises. Dans cet engouement, la part des études consacrées aux petites entreprises restait marginale, les chercheurs ayant encore sûrement peu conscience de l'intérêt du recours à la structure d'accompagnement pour les petites organisations. Pour cette raison, les développements qui suivent reprennent des résultats essentiellement obtenus au niveau de PME.

Eiglier et Laneard⁸ ont déterminé quatre critères de sélection d'un accompagnateur ou prestataire de conseil aux entreprises :

- * La notion de confiance que l'accompagnateur peut inspirer lors de la première rencontre avec le dirigeant de l'entreprise.
- * Les réalisations antérieures de l'accompagnateur qu'il a effectué et ses expériences dans le domaine
- * La compréhension de l'aspect du problème par l'accompagnateur
- * Le coût de l'opération de la prestation d'accompagnement.

Tandis que Knight et Johson⁹ définissent dix critères de choix de sélection de l'accompagnateur en prestation de conseil :

- * La recommandation de l'organisation de l'opération d'accompagnement par le confiance à quelqu'un (amis, cousin, proche ...)
- * La recommandation d'un individu qui a effectué la même opération d'accompagnement
- * L'expérience personnelle de la structure d'accompagnement
- * L'expérience personnelle avec un individu
- * La réputation de l'organisme d'accompagnement
- * La réputation de l'individu avec qui opère l'accompagnement
- * L'expérience de l'accompagnateur dans le secteur d'activité du dirigeant
- * L'expérience de la structure ou de l'organisme dans le secteur d'activité du client
- * L'expérience de la structure d'accompagnement dans ce type de problème
- * L'expérience de l'individu sur ce type de problème.

⁸ Eiglier P., Langeard E.(1989) , Le marketing du conseil , *Revue Française de Gestion*. n°76. pp.7

⁹ Knight R., Johson R.(1991) , The relationship between entrepreneur and consultant, *Journal of Small Business and Entrepreneurship* , Vol 8 n°3, pp 5-14

Quant à Day et Barksdale¹⁰, ils ont précisé quatre critères de choix de sélection d'un accompagnateur :

- 1) L'expérience, l'expertise et les compétences de l'accompagnateur
- 2) La compréhension par le prestataire des besoins et des intérêts du dirigeant
- 3) La capacité de communication de l'accompagnateur
- 4) La vraisemblance selon laquelle l'accompagnateur se conformera aux obligations administratives et contractuelles

Quant à Dowling et Patterson,¹¹ ils annoncent 17 critères de choix d'un accompagnateur :

- * La réputation du conseiller dans un domaine spécifique
- * La réputation générale
- * La connaissance de l'accompagnateur en particulier
- * L'expérience passée avec l'organisme d'accompagnement
- * L'expérience dans le secteur du client
- * Le recours passé avec un conseiller en particulier
- * Procédure d'accompagnement écrite
- * L'assistance dans l'application du conseil
- * Le coût de la prestation d'accompagnement
- * La présentation en générale de l'accompagnateur
- * Les recommandations par d'autres clients
- * L'offre de services diversifiés
- * Qualification académique de l'accompagnateur
- * La taille de la structure d'accompagnement
- * L'emplacement de la structure d'accompagnement
- * Les recommandations par d'autres conseillers
- * L'âge de la structure d'accompagnement

Les travaux font ressortir plusieurs critères dominants que Day et Barksdale (1992)¹² nous semblent avoir bien repérés. L'expertise dans un secteur, dans une fonction, l'orientation client, les aptitudes relationnelles et le respect des engagements recouvrent en effet une grande partie des critères énumérés. Toutefois, nous y ajoutons le phénomène de réputation (recommandations ou représentations propres) qui apparaît également incontournable dans cette liste.

- La difficulté de choisir a priori : Nelson (1970, dans Mitchell (1994)¹³) distingue deux catégories de qualité des biens de consommation: les qualités qui sont liées à la recherche qui comportent les attributs que le consommateur peut déterminer avant l'achat et les qualités liées à l'expérience qui comportent les attributs qui ne peuvent être discernés qu'après l'achat ou pendant la consommation. En se plaçant en amont de la prestation d'accompagnement, la détermination du premier type de qualités apparaît comme peu aisée, et le problème de la rationalité du choix de l'accompagnateur se pose inévitablement. Par exemple, si le coût peut être établi sans ambiguïté avant la réalisation du service, Eiglier et Langeard (1989)¹⁴ se

¹⁰ Day E., Barksdale H.C.(1992) , How firms select professional services, *Industrial Marketing Management*, Vol 21 pp 81- 91

¹¹ Dowling J., Patterson J. 1992) , Organization legitimacy, *Academy of management Journal*, Vol 39 n°4 pp 124-139

¹² Day E. , Barksdale H.C.(1992) , How firms select professional service, *Industrial Marketing Management*, Vol. 21, P85-91

¹³ Mitchell.V.W., (1994) , Problems and risks in the purchasing of consultancy services, *The services industries Journal*, Vol14 n°3 P315-339

¹⁴ Eiglier P., Langeard E. (1989), Le marketing du conseil , *Revue Française de Gestion*, n°76, pp.7

demandent comment communiquer a priori la confiance et la capacité à comprendre le problème du client qu'ils considèrent décisifs pour le choix d'un intervenant.

Dans un contexte où chacun des acteurs développe sa propre stratégie à partir de la détection des opportunités qui s'ouvrent à lui, des capacités mutuelles et des stratégies des autres acteurs¹⁵, apparaît le problème des perceptions. Ces dernières précèdent le démarrage de la relation : elles déterminent la gravité et l'urgence du besoin de conseil et d'accompagnement des entreprises naissantes. Elles influencent les attentes vis-à-vis du «bon» accompagnateur (notamment par rapport à ses compétences, ses dons et ses qualités) et elles infèrent envers le prestige et l'image de l'intervenant¹⁶. Ainsi, dans la mesure du possible, la demande doit anticiper l'effet de l'accompagnement: « Si le service a de la valeur par ses effets, ceux-ci ne sont jamais parfaitement vérifiables ni même anticipables lors de la demande préalable de service. La vérification ne peut se faire qu'après coup, une fois que l'acte d'accompagnement est terminé. Par rapport au bien, il y a donc une inversion de la problématique. La qualité du service est toujours une qualité espérée, anticipée, il n'y a pas comme dans le bien un objet qui, par sa présence, permet d'objectiver la rencontre de la vision de l'offreur et de celle du client. Dès lors, les processus de qualification devront, en l'absence de cet objet, s'appuyer sur d'autres éléments »¹⁷. Dans ces conditions, des indices solides renseignant a priori sur la qualité d'un bon accompagnateur doivent être trouvés. A cette fin, les expériences vécues par d'autres chefs d'entreprise, et dans des situations relativement similaires, permettent d'anticiper sur les résultats envisageables et de limiter les risques dans une certaine mesure. « Le dirigeant doit se constituer un vaste réseau d'amis dans et hors son entreprise, à qui il peut s'adresser pour savoir comment ils ont pris en main tel type de problème, quels experts ou accompagnateurs ils ont sollicités et quels ont finalement été les échecs et les succès »¹⁸

Ensuite, c'est le déroulement des premiers contacts entre les deux protagonistes de la relation d'accompagnement qui prennent une importance considérable. C'est la raison pour laquelle Day et Barksdale¹⁹ soulignent que la relation commence en fait bien avant que le choix ne soit arrêté, cette relation se base sur une notion qui est la confiance mutuelle entre les deux parties. Bowers et Degler (1999)²⁰ examinent plus précisément les enjeux de cette phase préliminaire. En adoptant le point de vue des chefs d'entreprise, ils notent que ceux-ci procèdent à une première évaluation de leurs conseillers potentiels en s'attachant à apprécier la disponibilité, l'écoute et l'implication desquelles ils escomptent pouvoir bénéficier par la suite. Pourtant, inhérente à l'achat de services l'incertitude subsiste. Ne pouvant ainsi pleinement se fonder sur cet « objet » qui optimiserait la sélection par rapport aux objectifs. Des contraintes de rationalité limitée s'imposent lors du choix du partenaire,²¹ les informations publiques manquent en effet à l'élaboration d'un choix rationnel.

Hormis l'adhésion à des systèmes de labellisation ou d'appartenance à des syndicats professionnels valorisant certains principes éthiques susceptibles de justifier des mesures disciplinaires en cas de transgression, peu d'indices de qualité sont exposés a priori vont décrire bien les obstacles à l'obtention de telles informations, notamment en ce qui concerne l'accompagnement des prestataires privés de services professionnels. Selon Marchesnay,

¹⁵ Crozier M., Friedberg E. (1977), L'acteur et le système, *Editions du Seuil*, Paris.

¹⁶ Gastou G., Thevenet M. (1989), L'abeille et la muse, *Revue Française de Gestion*. n°76. pp.67-72.

¹⁷ Barcet G., Bonamy O., (1994), Qualité et qualification des services, *Ed. CNRS*, pp. 153 -174)

¹⁸ Stevenson H. H., Sahlman W. A. (1988), How small companies should handle advisers, p.29.

¹⁹ Day E., Barksdale H.C(1992) Op cit

²⁰ Bowers w.B., Degler W.P. (1999) , Engaging engagements , *Journal of Management Consulting*, vol. 10 n°4.

²¹ Marchesnay M. (1992), Op. cit

²¹ (Sauviat C., (1994), Le conseil : un marché réseau singulier, *Ed. CNRS*

l'observation directe ou l'expérimentation avant la réalisation du projet est difficile pour une série de raisons : les services sont produits et consommés simultanément. Peu d'offres de conseils et d'accompagnement utilisent les médias comme voies de communication, exceptée la presse qui est davantage investie peu d'actions de publipostage sont menées : les sources impartiales, à l'instar de guides de consommateurs, sont rares et, enfin, même si dans ces conditions le bouche-à-oreille devient prépondérant. Celui-ci reste limité dans la mesure où peu de prestataires ont l'expérience d'accompagnement. Et, si c'est le cas, ils seront tentés de garder leurs informations s'ils sont des concurrents.

Quels signes sont donc susceptibles de réduire cette incertitude et de permettre de se «faire une idée » de ce que sera la prestation à venir, ainsi que son niveau de qualité? Eiglier et Langeard (1987)²² soutiennent que le seul élément capable de fournir des indications en ce sens est le prix. A travers la relation positive que le consommateur établit entre le coût et le niveau perçu de qualité, une appréciation de ce que cet individu peut attendre de l'accompagnateur est possible. Certes, le prix des prestations est susceptible de refléter la «qualité » de l'accompagnateur, celle-ci variant, selon Sauviat²³ (1994), en fonction du statut de la personne dans sa structure d'appartenance et de la position de cette structure dans l'espace du conseil et d'accompagnement. Pourtant, ceci semble restreignant, et la relation peut être mise à mal dans la mesure où bien souvent, les accompagnateurs ne sont pas astreints à une obligation de résultat, alors que les honoraires restent dus.

Quant à Mole,²⁴ il reprend cette idée selon laquelle l'organisme d'accompagnement se doit développer une vraie crédibilité, et que celle-ci ne peut s'inscrire que dans la durée. Dans ce sens, Ferrer-Gutiero²⁵ (1997) ont énoncé des principes de base d'un code de déontologie de la profession de conseiller qui incontestablement fourniraient des éléments d'appréciation, ex ante, utiles aux chefs d'entreprise en démarrage de procurer des guides de référence permettant d'explicitier les comportements professionnels justifiables aux yeux des clients; permettre à l'accompagnateur d'inspirer la confiance au client en affirmant que celui-ci va agir dans l'intérêt du dirigeant ; et démontrer que l'accompagnateur s'engage à faire un bon travail pour le client en retour de la confiance de ce dernier.

Les règles de conduite et les codes de déontologie ont, selon Bordeleau²⁶, trois objectifs : ils augmentent la qualité du professionnel et du service rendu ; ils développent la crédibilité de l'accompagnateur quant à son désir de satisfaire les clients et ils montrent aux autres membres de la société le désir de la profession d'établir de bonnes relations avec eux. Pourtant, la question reste posée : comment inspirer la confiance et comment démontrer l'engagement de l'accompagnateur auprès du dirigeant en phase de démarrage avant le déroulement de la prestation ? Dans cette phase initiale où l'on tente de jauger son interlocuteur, tout est affaire de perception et, comme le soutiennent Easley et Harding²⁷, c'est l'alignement perçu de l'accompagnateur sur les objectifs du client qui joue un grand rôle dans la décision de recours du chef d'entreprise en phase de démarrage. Une fois cette crédibilité, cette confiance acquise, la tâche devient alors de ne pas la trahir, en ce sens que le dirigeant de petite entreprise en

²² Eiglier P., Langeard E., (1987), *Servuction. Le Marketing des services*, Mc Graw-Hill, Paris, pp38-39

²³ Sauviat C. Op Cit

²⁴ Mole K. ,(2002), Business advisers impact on SMEs: an agency theory approach , *International Small Business Journal*, Vol 20, n°2, P139-163

²⁵ Ferrer-Gutierro M.I., (1997), La problématique du conseil en management au PME : une approche européenne des pratiques d'intervention et des politiques institutionnelle, Thèse de doctorat de Université de Montpellier I

²⁶ Bordeleau Y., (1986) , La fonction de conseil auprès des organisations, *Chotard et associés et Agence D'Arc.*, Ottawa

²⁷ Easley C., Harding C.F. (1999), Client vs. Consultant, *Journal of management consulting*, Vol 10 n°4, P3-8

démarrage, peu enclin à se réengager dans un processus de sélection coûteux en temps et en argent, est un client relativement fidèle pour son conseiller externe²⁸. Mais, dans une réflexion plus spécifiquement axée sur la relation d'accompagnement, Eiglier et Langeard (1989)²⁹ perçoivent bien que certains attributs constituent des vecteurs de communications non négligeables pour ces prestataires de services, tout en maintenant l'idée de «réelle à maîtriser ce problème dans une communication publicitaire et promotionnelle », ils soulignent tout de même que « le vecteur de communication principal reste le consultant, son look, ses actes et ses écrits » (p.79)

Plus généralement, Sauviat (1994)³⁰ énumère trois grands dispositifs d'objectivation de la qualité nécessaires à l'échange de conseil. Tout d'abord, il s'agit des effets liés à la réputation ou à l'effet de marque. La qualification ou la certification sont alors des pratiques allant encore plus loin dans cette logique de « persuasion ». Ensuite, c'est la qualité des individus qui doit être mise en avant au travers essentiellement de leur formation initiale mais aussi des actions de formation interne. Enfin, le développement d'une certaine culture d'entreprise, qui transparait dans chacun des membres et dans chaque opération d'accompagnement, est un autre signal permettant au client de réduire son incertitude. Concernant le savoir spécialisé, Burlaud (1992)³¹ pense, de façon assez proche, que l'expertise peut être reconnue à travers le diplôme, la profession, c'est-à-dire être inscrit à une « liste » de professionnels, ou le marché, c'est-à-dire bénéficier d'une notoriété dans un certain domaine.

Pour conclure, Clark et Salaman (1998)³² soulignent que l'incapacité des clients à déterminer a priori la qualité de la prestation permettant à l'accompagnateur de jouer sur le registre de la conviction, de part l'incertitude dans laquelle le demandeur d'accompagnement se trouve par rapport à la prestation à venir, les accompagnateurs ont l'occasion de prendre le contrôle du processus par lequel sont créées les représentations et les perceptions de leurs services. En créant une certaine image, ils ont la possibilité de persuader leurs clients de leur qualité. Conformément aux enseignements de l'impression management, ils sont donc en mesure d'émettre une image qui les rend désirables aux yeux de leurs interlocuteurs. Ils sont ainsi des « systèmes de persuasion par excellence ». La conviction des clients est dépeinte par les auteurs à travers la métaphore de la dramaturgie, qui décrit la manière dont les accompagnateurs tentent de démontrer leur expertise et leur qualité quand les services sont caractérisés par l'intangibilité, l'interaction, l'hétérogénéité et la périssabilité.

2. LE PROCESSUS DE RECOURS A L'ACCOMPAGNEMENT

L'incertitude ne peut être ignorée dans l'analyse des achats de services de d'accompagnement. Selon une étude citée par Mitchell (1994)³³, plus le nombre de décisions requises lors d'un achat simple est grand, plus le risque perçu est élevé. Barnes (1986)³⁴ décrit un processus de recours aux services professionnels d'accompagnements en quatre étapes : la reconnaissance

²⁸ Atamer T., AL., (1989), L'Etat, les PME et les consultants. Deuxième épisode : les marché de la confiance, *Annales des Mines. Gérer et comprendre* n°15, Juin

²⁹ Eiglier P., Langeard E., (1989) , Le Marketing des conseils , *Revue Française de Gestion*, n°76 P 74 -81

³⁰ Sauviat (1994) Op. Cit.

³¹ Burlaud A., (1992) , Réflexions sur la gestion de la formation : l'exemple des formations comptables , *Ed. Economica*, P 27-50

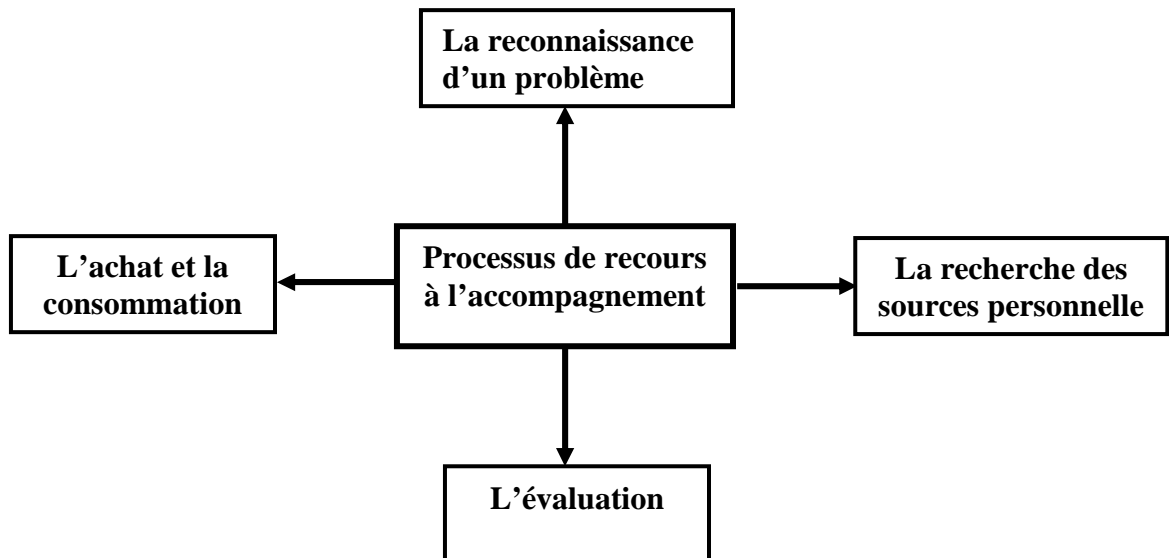
³² Clark T., Salaman G. ,(1998) ,Creating the right impression : towards a dramaturgy of management consultancy, *The service Industries Journal*, Vol. 18 n°1 P18-38

³³ Mitchell V. W.(1994) Op cit

³⁴ Barnes N.G.,(1986) , The consumer decision process for professional services marketing: a new perspective, *Journal of Professional Services Marketing*, Vol. 2 n°1 P39-45

du problème, la recherche de sources personnelles limitées, l'achat /la consommation et l'évaluation.

Le processus de recours à l'accompagnement



Une présentation plus fine du processus a été suggérée par Stock et Zinszer (1987)³⁵ qui, pour leur part, distinguent huit phases : - la prise de conscience de l'existence du problème, -la décision de résoudre le problème de façon interne ou externe, - l'identification des conseillers potentiels, -la recherche d'informations sur les conseillers ou l'accompagnateur, - l'évaluation des conseillers, la sélection du conseiller, -le management du projet et l'évaluation de la performance du conseiller.

Ces huit étapes peuvent sembler fort détaillées dans un contexte de PE, et surtout, pour les dirigeants en démarrage qui sont relativement isolés dans ses prises de décision. Pourtant, chacune d'entre elles paraît importante à discerner des autres. Ainsi, plutôt que de sous-estimer, la rationalité dont font preuve les chefs d'entreprise, nous supposons que ces derniers parcourent ce cheminement, de façon plus ou moins consciente et rigoureuse. Ce processus rappelle quelques commentaires. Dans un article consacré aux consultants privés, Mitchell (1994)³⁶ reprend dans ses grandes lignes et met en évidence un certain nombre de problèmes et de risques liés à chaque phase qu'il contient l'environnement de l'entreprise. Les trois paramètres sur lesquels se basent les entreprises en démarrage dans leur action de recourir à des structures d'accompagnement ou des conseillers sont les suivantes :

2.1. Trois paramètres traditionnels

Le processus présenté juste avant décrit une succession de phases qui prend peu en compte le contexte dans lequel celles-ci se déroulent. L'analyse de la décision de recourir à un accompagnateur externe nécessite d'insister sur un certain nombre de paramètres qui entrent traditionnellement dans la discussion. Les trois paramètres retenus sont le coût de la prestation, le temps dont dispose le créateur et la localisation du prestataire.

³⁵ Stock J.R., Zinszer P.M.(1987), The industrial purchase decision for professional services, Journal of Business Research, Vol.15,n°1, P.1-16

³⁶ Mitchell (1994) Op cit

- **Le coût** : De façon intuitive, il semble donné à l'avance que le coût constitue pour le dirigeant d'une petite entreprise en démarrage un élément décisif dans la décision de recourir à un accompagnateur externe. Pourtant, les études menées en la matière montrent que les comportements ne sont pas si évidents. En fait, il est indéniable que les contextes très diversifiés dans lesquels s'inscrivent ces travaux sont une source indéniable de divergences des résultats. D'un côté, certains auteurs mettent le prix de la prestation une place prépondérante dans la décision de l'entrepreneur (Kubr, 1993)³⁷. Les capacités financières sont d'évidence en cause, mais d'autres aspects psychologiques sont susceptibles de jouer un rôle. Ainsi, Atamer et al. (1989)³⁸ soulignent l'existence d'un seuil psychologique qui limite le montant d'argent que les jeunes créateurs de la petite entreprise sont prêts à consacrer à ce type de service, dont les résultats sont difficilement mesurables précisément. Ils ajoutent que les dirigeants ont tendance à opérer une comparaison entre le coût journalier de la prestation qu'ils auront à supporter et la rémunération qu'ils tirent eux-mêmes d'une journée de travail, ce qui incite peu à faire appel.

De même, la perception du degré d'urgence du problème à résoudre ou de l'inévitabilité de recourir à un acteur externe pour pallier des lacunes internes exercent une certaine pression sur la décision d'externaliser et de faire appel à un accompagnateur externe. Dans cet esprit, Ribeiro et al. (2002)³⁹ pensent qu'il serait pertinent de considérer l'indice d'utilité du projet comme le ratio rapportant le coût de l'incertitude résolu par le travail du conseiller au prix payé pour ce service. En tout état de cause, le bénéfice retiré de la relation devrait être supérieur au coût supporté (Kubr, 1986)⁴⁰. Toutefois, on en revient inévitablement au problème de l'appréciation ex ante des résultats finaux.

D'un autre côté, des auteurs suggèrent que le prix est un critère moins décisif qu'il ne pourrait paraître (Ribeiro et al., 2002)⁴¹ fait état d'une étude montrant que le coût n'est que le troisième facteur provoquant le non appel à l'accompagnement par les PME derrière l'absence de besoin ressenti et la taille de l'entreprise. Dans le domaine spécifique l'accompagnement en management, l'enquête de Dawes et al. (1992)⁴² fait apparaître que des considérations liées à la réputation et à l'expérience de l'accompagnateur surclassent le problème du coût, Ceci n'empêche pas les entrepreneurs de penser, comme il a été souligné plus haut, que le niveau de qualité espéré est positivement lié à l'ampleur de la contrepartie financière demandée par le conseiller (Eiglier et Langeard, 1987).⁴³ Mais le cas des recours subventionnés par les pouvoirs publics doit également être considéré. De telles actions menées par ces instances, centrales et locales, ont indéniablement pour effet d'accroître le pouvoir d'attraction des prestataires de conseil externes auprès des dirigeants de petites structures. Duchéneaut (1996)⁴⁴ reprend des statistiques montrant que le recours à ces services est plus élevé en présence des FRAC (Fonds Régional d'Aide au Conseil). Le même dispositif de soutien financier est en effet apparu comme incitateur par rapport à une première démarche

³⁷ Kubr, M. (1993), How to select and use consultants, *A client 's guide, bureau international du travail*, Genève

³⁸ Atamer T. et al (1989), L'Etat, les PME et les consultants. Deuxième épisode : le marché de la confiance, *Annales Mines. Gérer et comprendre*, n°15 juin

³⁹ Ribeiro D., Torcal R. (2002), The role of consultants in SMEs : the use of the services by Spanish industry, *International Small Business, Journal*, Vol. 20, n°1 P 95- 103

⁴⁰ Kubr, (1986).Op. Cit

⁴¹ Ribeiro , al., (2002), p.259 Op. Cit.

⁴² Dawes et al. (1992) op. cit.

⁴³ Eiglier, Langeard. (1987) Op. Cit.

⁴⁴ Duchéneaut B., (1996) , Les dirigeants de PME , *Laurent du Mesnil*, Paris

d'accompagnement pour les PME (Atamer et al. 1989)⁴⁵. Ceci ramène partiellement à cette idée de prépondérance du coût, idée à laquelle se rallie.

Hermann (1993)⁴⁶ quant à lui, il affirme que l'existence de subventions provoque la croissance du recours à l'accompagnement. Dans le cas des consultants privés, la détermination du niveau de prix manque souvent de clarté. Pour Mitchell (1994)⁴⁷, les tarifs vont dépendre de la réputation, de l'expérience professionnelle, de la durée envisagée de l'accompagnement et de la complexité du projet. Mais le coût proposé est tellement agrégé, vague et non informé qu'il peut rester incompréhensible. Il est vrai que certains postes de coût, tels que les dépenses de transport, sont facilement identifiables, mesurables et budgétisables. En revanche, comment fixer le prix des savoirs, du réseau mobilisé par l'accompagnateur ou de ses efforts d'implication pour apporter ce conseil adapté tant recherché par les dirigeants de PE ? Dans ces conditions, le dirigeant est souvent tenté de se reporter à un coût journalier.

- **Le temps** : Une idée communément partagée par les spécialistes de la PE est qu'une des ressources essentielles du chef d'entreprise est le temps. Le personnage est décrit comme ayant une forte tendance à vouloir maîtriser totalement la marche de ses affaires, que ce soit sur le plan stratégique, opérationnel, administratif ou commercial, en tant que détenteur souvent unique du pouvoir de décision finale. La forte implication dans l'organisation, l'urgence ressentie et le nombre des activités dont le dirigeant assure la charge contribuent à occuper son temps sans discontinuité. Il s'enferme donc facilement dans cet effet de microcosme, mis en lumière par Mahé de Boislandelle (1996)⁴⁸ il focalise son attention sur le plus proche dans le temps et dans l'espace. Le recul dont il peut faire preuve ainsi que le temps qu'il juge utile de consacrer à un acteur externe s'en trouve de ce fait réduits.

Il serait possible d'en conclure que les tâches jugées fondamentales pour le fonctionnement quotidien de la firme laissent en arrière-plan l'acuité de certains problèmes, du moins jusqu'à ce que l'urgence impose d'y faire face. Ce type de comportement réactif fut un temps défendu mais il est aujourd'hui battu en brèche par la reconnaissance du comportement dynamique et proactif des petites entreprises face aux forces environnementales (Marchesnay, 2003)⁴⁹. Pourtant, il serait irréaliste de soutenir que le rôle du temps n'est pas prépondérant dans la décision de faire appel à un service d'accompagnement. Si l'occupation réduit d'évidence en amont la propension à s'engager dans une telle démarche, Devins (1999)⁵⁰ note de surcroît que la durée prévue de réalisation de la prestation entre également en ligne de compte.

- **La proximité** : La localisation de l'organisme d'accompagnement est la troisième contrainte forte sur laquelle il convient d'insister. Liée aux problématiques précédentes du coût et du temps, elle intervient indéniablement dans la décision de recourir et dans le choix du partenaire. Selon Mitchell (1994)⁵¹, une des raisons qui limite le nombre de conseillers potentiels avant le choix définitif est lié à la différence entre la vente des biens et celle des services. Concernant les biens, les lieux de vente regroupent tout un ensemble de produits

⁴⁵ Atamer et al., (1989) Op.Cit

⁴⁶ Hermann F., (1993) , Small business owners and consultants : *an empirical analysis of their relationship*, Vol.10 n°4 P 32-44

⁴⁷ Mitchell (1994) Op. Cit.

⁴⁸ Mahé de Boislandelle H.,(1996). , L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses indices sur le plan du management des hommes et de la GRH, *3^{ème} congrès international Francophone PME (CIFPME)* Trois rivières, Quebec, pp 101-115

⁴⁹ Marchesnay. M. 2003, La TPE, sortir de l'ignorance, *Revue Française de gestion*, Vol. 29, N°144, P. 107-118

⁵⁰ Devins (1999), Op.Cit.

⁵¹ Mitchell V.W. (1994),Op Cit

concurrents de différentes marques, tandis que pour les services, une seule marque est proposée en un seul lieu dans la plupart des cas. Il est nécessaire de visiter chaque point de vente afin d'opérer une comparaison des prestations. L'auteur note également que le consommateur de services d'accompagnement restreint ses recherches à un ou deux offreurs à l'intérieur d'une certaine zone.

Il est vrai que la distance physique entre deux acteurs destinés à collaborer étroitement à la fois dans la réflexion et dans l'action, peut constituer un obstacle certain à l'efficacité de la relation. Ainsi, Bennett, Bratton et Robson (2000)⁵² se sont penchés sur l'influence de la distance. Ils ont fait apparaître l'incidence de la proximité sur le choix du conseiller, notamment dans une zone de 25 Km autour de l'emplacement de l'entreprise. Les raisons de cette restriction géographique de recherche sont pragmatiques : plus l'éloignement est important, plus les coûts de déplacements sont élevés, moins les rencontres et visites sur site seront nombreuses et plus les problèmes logistiques prendront de l'ampleur (Mitchell, 1994)⁵³. Ces considérations doivent toutefois être adaptées aux contextes d'urbanisation. Si la distance joue un rôle déterminant dans la décision de recourir ou dans le choix de l'accompagnateur, on peut s'attendre à ce qu'elle soit moins pesante en agglomération, là où la densité des organismes est relativement plus forte qu'en zone rurale.

2.2. La PE en démarrage et la décision de recours à l'accompagnement

Une fois examinées les spécificités des PE et les principaux éléments de décision de recours à l'accompagnement externe, quelques précisions sont apportées concernant la nature des pratiques d'externalisation. L'externalisation consiste pour une entreprise à confier à une autre société tout ou partie des services nécessaires à son fonctionnement (INSEE, 2004)⁵⁴. Deux questions seront examinées : quels types de besoins sont ressentis par les entrepreneurs et quels types d'agents sont sollicités ?

2.2.1. L'accompagnement des petites entreprises et les types de besoins exprimés

Pour Hurmerinta-Peltomaki et Nummela (1998)⁵⁵, le besoin d'accompagnement naît d'une part de la croissance interne des ressources et d'autre part de la croissance externe du marché et enfin de la croissance de l'entrepreneur au niveau personnel. Ces trois types d'évolution engendrent différents cas de crise (Scott et Bruce, 1987)⁵⁶ qui provoquent à leurs tours un besoin d'accompagnement. La question posée ici a précédemment trouvé des premiers éléments de réponse. Elle est désormais davantage discutée en termes d'appel à l'expertise en termes organisationnels et en termes de profil du dirigeant.

- En termes d'appel à l'expertise : Il a déjà été mentionné que du fait du nombre réduit de collaborateurs internes et des compétences limitées de chaque personne, la petite entreprise en démarrage ne pouvait faire face de façon autonome à tous les problèmes qu'elle rencontre. Certains problèmes laissent le dirigeant impuissant et requièrent donc une compétence experte

⁵² Bennett R.J., Bratton W.J., Robson. J.A. (2000) , Business advice :the influence of distance , *Regional Studies*, vol.34 n°9 P 13-28

⁵³ Mitcheill, (1994) Op. Cit

⁵⁴La définition de l'INSEE précise que la relation doit être durable. Voulant intégrer dans la définition les services de conseil ponctuels mais pas nécessairement étalés dans le temps, nous n'avons pas retenu ce terme.

⁵⁵ Hurmerinta-Peltomaki L., Nummela N. ,(1998), Market orientation for the public sector providing expert services for SMEs , *International Business Journal*,vol. 16, n°2, pp.6

⁵⁶ Scott M., Bruce R., (1987) , Five stages of growth in Small business , *Long Range Planning*, Vol.20, n°3 P45-52

pour leur résolution. Ainsi, pour les services de faire, des études ont décrit le type de besoin que les PE et PME expriment préférentiellement (INSEE, 2004)⁵⁷. Elles font apparaître cette tendance à externaliser les fonctions indispensables à la bonne marche de l'entreprise (comptabilité, logistique, services généraux...) sur lesquels on tente de comprimer les coûts, et qui n'entrent pas dans la construction de l'avantage compétitif de la firme. Les services de conseil, de leur côté, prennent une importance accrue. D'une part parce que l'on se rend compte que l'entrepreneur n'est pas cet individu isolé souvent dépeint, mais qu'il sait s'entourer d'avis divers professionnels (Marchesnay, 2003)⁵⁸. D'autre part du fait de la complexification des affaires et du maintien de la compétitivité (Kubr, 1986)⁵⁹: La stratégie de spécialisation demande davantage de contacts avec les environnements pertinents, de connaissances sur les marchés, de formation ou de maîtrise des relations partenariales qui en découlent (par exemple sur le plan juridique).

- **En termes organisationnels** : Pour certains auteurs, les différentes phases de développement de l'entreprise ont également une incidence. Dyer (1997)⁶⁰ soutient que les besoins d'accompagnement divergent selon que la firme se trouve dans la période de démarrage, de croissance ou de transmission. Dans la même veine, pour Robson et Bennett (2000)⁶¹, la taille des PME, leur taux de croissance et leur degré d'innovation sont les principales variables d'influence du recours au conseil externe. D'autres raisons organisationnelles viennent provoquer l'appel à l'accompagnement externe. Premièrement, Marchesnay (1988) souligne l'influence induite par certaines caractéristiques des problèmes à résoudre. Ainsi, dès lors que les services à réaliser sont peu exigeants en homme, en temps et en ressources diverses, leur maintien au sein de la société n'est pas assez contraignant pour être externalisés. Par contre, des services, qui ne sont utilisés qu'à titre exceptionnel, auront tendance à être confiés à une organisation spécialisée. Mais si leur importance croît, ils pourront être réintégrés. L'auteur reprend deux enquêtes qui montrent bien les préoccupations liées aux coûts et à la souplesse organisationnelle que fait naître la réalisation en interne de certaines fonctions. L'étude de Job et Poey (1987)⁶² menée sur des PE met en exergue le degré de spécialisation de la tâche, l'économie de personnel, la souplesse de gestion et le coût de réalisation. Les travaux de Naro (1988)⁶³ sur des entreprises de 0 à 20 salariés montrent qu'il s'agit de limiter les coûts, d'assurer une meilleure flexibilité, d'éviter l'embauche, de limiter la taille de l'entreprise, de ne pas engager de capacités et d'éviter des seuils.

- **En termes de profil du dirigeant** : Dans le cas des petites structures, la responsabilité de recourir à l'accompagnement externe incombe quasi-exclusivement au dirigeant d'entreprise. La facilité avec laquelle ce dernier fera appel à la structure d'accompagnement est en partie liée à son profil, tel que son niveau de formation, son expérience professionnelle ou son âge (Romano, 1992).⁶⁴ Par exemple, Marchesnay (1992)⁶⁵ s'appuie sur sa typologie d'entrepreneurs pour mettre en évidence deux grands types de besoin de conseil et

⁵⁷ INSEE, (2004), Les entreprises du tertiaire externalisent aussi leurs services, *INSEE première*, n°952

⁵⁸ Marchesnay, M., (2003a) Op cit

⁵⁹ Kubr, (1986) Op cit

⁶⁰ Dyer G.JR, (1997), Organisation development in the entrepreneurial firm, *The journal of Applied Behavioral Science*, Vol.33 N°2 P190-208

⁶¹ Robson P.J.A., Bennett R.J. (2000), The use and impact of business advice by SMEs in Britain: an empirical assessment using logit and ordered logit models, *Applied economics*, Vol. 32, n° 13, P.675-688

⁶² Job A., Poey B. (1987), La consommation de services par les TPE, *rapport ERFI-CCI, Précis*

⁶³ Naro G. (1988), Le comportement d'embauche des dirigeants de TPE, *Thèse de science de gestion*, Montpellier

⁶⁴ Romano J., (1992), Le conseil aux PME : logiques d'entreprises et intervenant extérieur dans la diffusion d'un nouveau modèle organisationnel, *Thèse de doctorat en sociologie*, Nancy 2

⁶⁵ Marchesnay M., (1992), L'offre de services en gestion à la petite entreprise, *Ed. Economica* P. 445-446

d'accompagnement et les attentes vis-à-vis des accompagnateurs. La première catégorie de dirigeant, le PIC (Pérenniser, Indépendant, Croissance). « Il en résulte un amalgame entre le patron / artisan et le technicien et dans une certaine mesure, le gestionnaire ». Cet entrepreneur cherche en priorité à pérenniser son affaire (P) à être indépendant (I), la croissance (C) n'étant acceptée que de façon réactive, afin de préserver la réalisation d'objectifs patrimoniaux. Le caractère patrimonial domine la culture et le management d'un tel type d'entreprise. « Avant tout, le PIC est une personne qui mûrit, prépare ses décisions. L'appel à un accompagnateur ou conseiller extérieur aura essentiellement une valeur d'assurance contre le risque. Le PIC a besoin de se rassurer, de s'entendre confirmer que son choix est le meilleur » (p.450).

2.2.2. Les structures d'accompagnements sollicités

Les agents d'accompagnement auxquels les chefs d'entreprise en démarrage font appel sont variés. Nous voyons d'abord que certains acteurs sont plus facilement sollicités que d'autres. Ensuite, nous revenons sur ce qui a été suggéré jusqu'ici, à savoir que les dirigeants de la PE développent leurs propres réseaux personnels de sources d'informations et de conseil.

- Les partenaires traditionnels : S'il est vrai que de nombreuses structures d'aides proposent leurs services d'accompagnement aux PME (Novelli, 1994)⁶⁶, la demande qui en est faite n'est pas nécessairement aussi développée. Ainsi, le recours à la structure d'accompagnement s'oriente plus fréquemment vers certains partenaires qui apparaissent donc comme des interlocuteurs privilégiés. La dichotomie traditionnellement reprise par les observateurs sépare les prestations facturées des prestations (quasi-)non facturées (Duchéneau, 1996)⁶⁷. La demande dirigée vers les intervenants de type public ou privé est, selon certains auteurs, en partie déterminée par la taille de l'entreprise. Smallbone North et Leigh (1993)⁶⁸ rapportent par exemple dans une étude sur les entreprises anglaises que plus les firmes sont petites, plus elles ont recours à des sources publiques d'accompagnement externe. Les collectivités locales, les associations professionnelles et les institutions sont alors mobilisées, essentiellement pour des raisons liées au coût.

Les études ne font pas apparaître de demande massive destinée à des organismes privés d'accompagnement en ce qui concerne les PE. Mais Détrie et Forrestier (2002)⁶⁹ notent bien que selon leur taille, les entreprises ont souvent un partenaire privilégié qui les suit plus durablement. Ce partenaire est pour les PME l'expert-comptable (Bennett et Robson, 1999b)⁷⁰. Du fait de sa position particulière liée aux obligations comptables, cet accompagnateur est un interlocuteur régulier, au fait de la santé financière de ses clients, et auquel les dirigeants se réfèrent pour apprécier le bien-fondé de certaines opérations envisagées. Plus précisément, l'étude de Gooderham, Tobiassen, Doving et Nordhaug (2004)⁷¹, établit que la propension à recourir à ce type d'acteurs pour des prestations de conseil non statutaire, hors comptabilité et finance, serait en fait moins dépendante de la durabilité des relations antérieures source de confiance que de la qualité des services apportés conjuguée à un désir de croissance de la part

⁶⁶ Novelli, H., (1994), Aider les PME, *Les éditions d'Organisations*, Paris

⁶⁷ (Duchéneau B., (1996), Les dirigeants de PME, *Laurent du Mesnil* Paris

⁶⁸ Smallbone D., North D., Leigh R. (1993), The use of external assistance by nature SMEs In the UK: some policy implications, *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 5, N°3, P. 79-95

⁶⁹ Détrie J.P., Forrestier G. (2002), Une profession en pleine évolution, *Revue Française de Gestion* n°137, pp101-118

⁷⁰ Bennett, Robson, (1999), The use of external business advice by SMEs in Britain, *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol, 11, N°2, pp155-180

⁷¹ Gooderham. Tobiassen. Doving, Nordhaug (2004) op cit

de l'entrepreneur. Il est vrai que ce dernier est généralement réticent à changer d'expert comptable, même s'il n'en tire pas la satisfaction qu'il voudrait (Marriot et Marriot, 2000)⁷². Pour sa part, Savall (1993)⁷³ propose plusieurs voies d'enrichissement des domaines de compétences de ces prestataires. Outre la spécialisation accrue sur certaines fonctions, il entrevoit deux pôles d'activité vers lesquels ces derniers sont susceptibles de s'orienter : le premier désigne l'analyse de gestion, le second se focalise sur les ressources humaines et la qualité. Il poursuit en précisant les défis futurs que devra relever la profession en vue de cette diversification. Il s'agira pour ces professionnels, d'une part, de faire le choix entre un profil de prescripteur ou de producteur de conseil, et d'autre part, d'être capable de se démarquer des offreurs traditionnels de conseil en management. Le troisième ensemble d'interlocuteurs usuels auquel il doit être fait référence est celui des partenaires économiques. Dans le contexte de plus forte intégration des processus de production entre firmes collaborant, les exigences, les influences se font plus pressantes, par exemple sur les plans des niveaux de qualité requis, de la détention de savoirs ou de la gestion de projets communs. Les fournisseurs, les clients (APCE. 1998)⁷⁴, les partenaires horizontaux constituent donc également des sources d'accompagnement pour les petites entreprises qui visent l'hyperspécialisation.

- **Les réseaux personnels :** L'image du patron de la PE isolé, coupé de sources externes de conseil et d'information est aujourd'hui battue en brèche : «on a coutume de présenter le chef de petite entreprise comme un individu solitaire, centralisant les informations et les décisions : ce personnage protégé n'existe que dans les esprits, et ce paradoxalement, plus l'entreprise est à taille humaine, voire individuelle» (Marchesnay. 2003)⁷⁵. Les PE «dénaturées» en prise au jeu concurrentiel mondial impliquent «abandonner ces comportements réactifs et émergents pour adopter des stratégies proactives délibérées, aptes à construire la compétitivité actuelle et future (Torrès. 1999)⁷⁶. Ce type d'évolution amène le dirigeant à tisser davantage de liens externes : « la façon de flairer des affaires a évolué de telle sorte que l'entrepreneur a davantage à connaître assez de gens pour être mis au courant des derniers évènements et informations » (Filion 1991)⁷⁷.

La position centrale occupée par le patron par rapport à la circulation des informations (Brush, 1992)⁷⁸ se traduit par une forte influence des relations personnelles sur la carte des connexions établies par l'entreprise. Devins et Gold (2000)⁷⁹ soutiennent que les réseaux de soutien des petites firmes tendent à se développer sur des bases de relations personnelles, en opposition au recours aux services professionnels payants. Ceci présente deux grands avantages aux yeux des chefs «entreprise : la mobilisation de ces sources d'informations et de conseil est plus aisée et elle est surtout jugée plus fiable (Leonidou et Adams-Florou. 1999)⁸⁰. Les liens établis de longue date sont en effet privilégiés du fait de l'incertitude liée à

⁷² Marriot et Marriot P. , (2000) , Professional accountants and the development of the management accounting service for the small firm : barriers and possibilities, *Management Accounting research*, Vol 11 N°4 , P 475-492

⁷³ Savall H. (1993), Evaluation de l'expert comptable : le conseil en management , *Ed. Economica* Paris

⁷⁴ APCE. (1998)

⁷⁵ Marchesnay. M., (2003) , La TPE, sortir de l'ignorance, *Revue Française de Gestion*, Vol 29, N°144 pp. 107-118

⁷⁶ (Torrès O. (1999), Les PME, *Ed Flammarion*, Paris

⁷⁷ Filion L.J., (1991). , Vision et relations : Clefs de succès de l'entrepreneur, *Les éditions de l'entrepreneur*, Montréal p62)

⁷⁸ Brush, C.G. (1992), Market place information scanning activities of new manufacturing activities of new manufacturing ventures , *journal of small business Management*, vol. 30, n°4 p43-53

⁷⁹ Devins D. et Gold J. (2000), Cracking the tough nuts: mentoring and coaching the managers of small firms, *Career Development international.* , vol.5, n°4/5. pp.250-255

⁸⁰ Leonidou L.C., Adams-Florou A.S. (1999) ,Types and sources of export information, *insights from small business Journal*, Vol. 17, n°3 pp30- 48

l'établissement de nouveaux contacts. Dans cette ligne de pensée, Bruderl et Preinsendorfer (1998)⁸¹ confirment que « les relations sociales sont des canaux importants pour accéder aux informations. Comparée avec l'information reçue auprès des sources formelles, l'information reçue à travers le réseau relationnel est souvent plus utile, fiable, exclusive et moins redondante ».

3. L'ACCOMPAGNEMENT : UN SERVICE PARTICULIER

Cette partie est consacrée à l'autre versant de la relation d'accompagnement, celui de l'offre. L'accompagnement est un service, mais un service particulier qui présente quelques caractéristiques notables. De plus, lorsqu'il est destiné aux PE, sa qualité est fortement déterminée par certains facteurs repérés par plusieurs chercheurs. Un panorama général de l'offre de conseil aux PE est proposé afin de conclure cette section.

Le mot « service » est un terme polysémique utilisé aussi bien pour nommer une chose immatérielle proposée à la vente ou pour désigner les producteurs de cette chose (Hatchuel, 1994)⁸². Il convient donc de s'attarder sur ce vocable afin d'en préciser notre approche. Ceci permet d'engager la discussion concernant la prestation d'accompagnement proprement dite.

3.1. Les services

Des travaux se sont attachés à comprendre ce que recouvre le concept de service (Eiglier et Langeard, 1987)⁸³. La relation de service est présentée dans ses principaux aspects, puis plusieurs attributs caractérisant ce type de produits sont détaillés.

- La relation de service : Depuis de nombreuses d'années, les travaux de recherche dédiés à la relation de service ont pris un essor certain. La relation de service peut être définie comme regroupant « les modalités de connexion entre les prestataires et les clients à propos de la résolution du problème pour lequel le client s'adresse au prestataire (objet du service) » (Gadrey, 1994a P.24)⁸⁴. Cette première relation à trois pôles (organisation/client/service) conduit à envisager deux niveaux d'interaction relatifs au traitement de l'objet et au traitement de la relation. i/ Les interactions opérationnelles : ce niveau, qui correspond à l'organisation des opérations, prend la forme d'actions conjointes et coordonnées sur l'objet même du service. On peut parler de « co-production » ou de « co-prestation » dans la mesure où le client effectue une partie du travail de résolution du problème au cours de la « mission » ou intervention. Clients et prestataires engagent à cet effet des moyens (en temps, en moyens matériels, en savoirs techniques) et ils en organisent la gestion. ii/ Les relations sociales plus ou moins interactives selon les cas) de contrôle et de régulation de l'action : ce niveau d'organisation du contrôle et des rétributions des opérations prend la forme de contrats ou de conventions. Prestataires et clients produisent des jugements et des décisions à partir de critères négociés ou admis, en échangeant pour cela des informations par rapport aux attentes réciproques. Les relations se déroulent dans le cadre d'une certaine distribution des rôles ou

⁸¹ Bruderl J., Preinsendorfer P.(1998), Network support and the success of newly founded business, Small business Economics, Vol. 10 (p. 144 -156)

⁸² Hatchuel A., (1994), Modèles de service et activité industrielle : la place de la prescription, dans de Bandt J. et Gadrey J. (Ed.), *Relations de service, marchés de services*, CNRS pp 63-84

⁸³ Eiglier P., Langeard E., (1987) op. Cit

⁸⁴ Gadrey, (1994). p.24

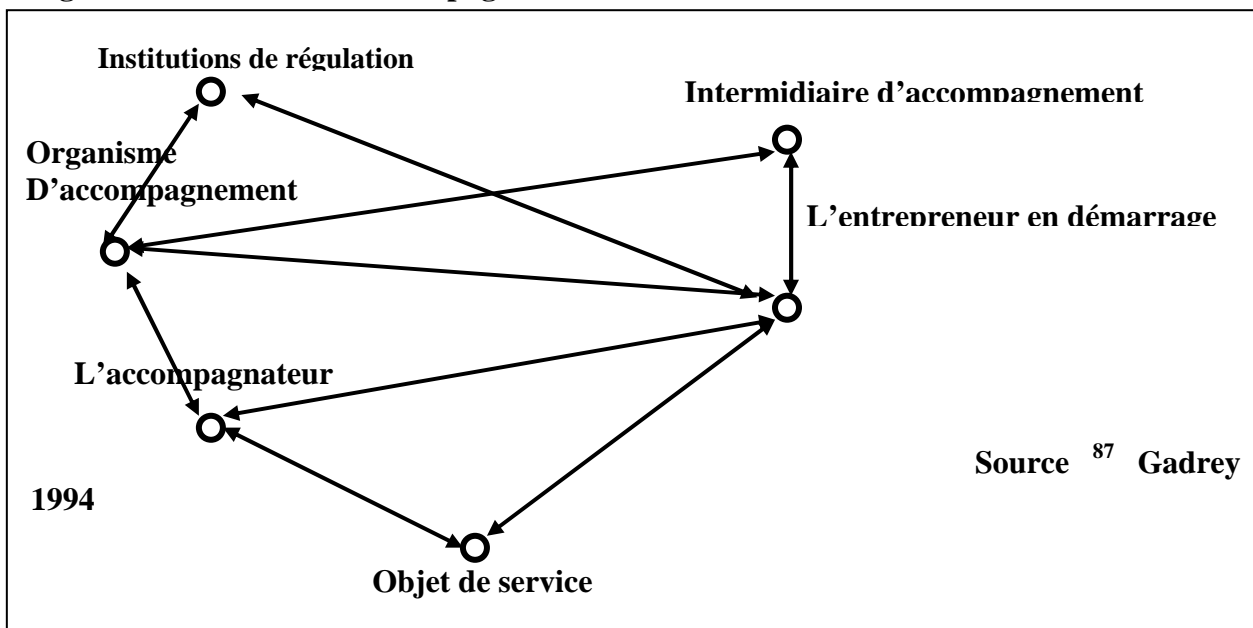
des responsabilités, de jeux «influence ou de pouvoir, de pratiques langagières et rituelles, et d'échanges affectifs.

De façon plus descriptive, pour Eiglier et Langeard (1994)⁸⁵, certaines caractéristiques de la relation de service sont considérées comme suffisamment stables pour la définir :

- la relation a toujours un but, elle est motivée par une intention
- la relation implique souvent un métier, toujours un travail
- la relation met en présence des individus qui ne se connaissent pas
- le champ de la relation est défini par le type de service concerné et les protagonistes ont peu de latitude d'en sortir
- l'information échangée est toujours un mélange de données liées à la production du service et de conversation informelle
- des rôles définis sont attribués à tous les participants de la relation de service.

Pour finir, nous reprendrons un schéma de Gadrey (1994a)⁸⁶ regroupant les cinq types d'acteurs impliqués dans la relation d'accompagnement, ajoutés au pôle même de l'objet du service (figure 2). Pour notre part, ceux sont essentiellement les liens entre le dirigeant, le prestataire d'accompagnement et l'objet du service qui retiendront notre attention. Nous ne nions pourtant pas l'intérêt des autres sur lesquels nous serons amenés à revenir.

Figure 2 : La relation d'accompagnement



Pour le même auteur, l'ensemble des services envisageables pourrait être classé selon un degré « d'immatérialité », ou, plus précisément, selon que les opérations de base présentent une forte dimension logistique (comme le commerce), informationnelle (comme les transactions bancaires) ou de transfert de connaissances (ce qui correspond davantage au conseil).

- Caractérisation des services d'accompagnement : La documentation suggère que l'offre de service d'accompagnement est différente de celle des autres biens en ceci qu'ils présentent

⁸⁵ Eiglier, Langeard (1994) Op. Cit.

⁸⁶ Gadrey J., (1994) , L es relations de services dans le secteur marchand ,Ed. CNRS pp 23-42

⁸⁷ Idem

certain attributs comme interactifs à la fois sur le plan de la tâche à accomplir et sur le plan personnel. Clark (1993)⁸⁸ énumère en effet quatre caractéristiques généralement reprises dans la littérature l'intangibilité, l'inséparabilité, l'hétérogénéité et la périssabilité - après que Mills et Margulies (1980)⁸⁹ aient particulièrement mis en avant les phénomènes d'intangibilité et de co-production. La signification et les implications des quatre attributs sont fournies dans le tableau 5 suivant.

TABLEAU 5 : CARACTÉRISTIQUES DES SERVICES D'ACCOMPAGNEMENT

Caractéristique	Signification	Implications
Intangibilité	Les services ne prennent pas la forme de produits matériels. Cela les rend difficilement testable avant l'achat et difficilement reproductibles. Mais il a des degrés d'intangibilité qui font que des services sont plus intangibles que d'autres (éducation vente au détail).	Les instances de régulation sont cruciales pour la détermination a priori de la qualité des services
Inséparabilité	Il n'y a souvent pas de séparation entre la production et la consommation. Les acheteurs et les vendeurs doivent interagir afin de démarrer la prestation.	Les ventes sont directes et sans intermédiaire. Le marché est géographiquement limité.
Hétérogénéité	Les services ne sont généralement pas standardisés du fait du rôle central du consommateur dans leur production. Chaque transaction est unique.	Le contrôle de la qualité devient problématique. Des tarifications différentes deviennent possibles.
Périssabilité	Les services sont détruits dans le processus de consommation et ils ne peuvent pas être stockés.	La réponse à une demande forte et la détermination d'un niveau optimal d'output deviennent difficiles

Source Clark, 1993, p239

Clark fait également référence à deux attributs supplémentaires : la propriété et l'irréversibilité. Le premier souligne l'impossibilité d'acheter la propriété d'un produit dans le contexte des services, le client loue plutôt les compétences du prestataire. Le second insiste sur l'impossibilité de revenir à la situation de départ ou de rectifier les Mises commises une fois le service consommé⁹⁰. Enfin, le service n'existant que lorsqu'il est produit, celui-ci n'a

⁸⁸ Clark T.,(1993) ,The Market provision of management services, information asymmetries and service quality-Some market solutions and empirical example, *British Journal of management* Vol4 pp235-251

⁸⁹ Mills P.K., Margulies N. (1980) , Toward a core typology of service organisations , *Academy of management Review*, vol 5, n°2 pp255-265

⁹⁰ Cullière O., (2004) , La légitimité du conseil aux TPE : Le cas d'une pépinière d'entreprises technologiques innovantes , thèse de doctorat université Montpellier 1

de valeur dès que le client en fait la consommation (Eiglier et Langeard. 1987)⁹¹. Ainsi, pour Clark, la difficulté majeure tient à la difficulté d'évaluer la qualité de l'offre de services d'accompagnement.

3.2. La prestation d'accompagnement du dirigeant

Sur la base de ces remarques introductives, suit la présentation de la prestation d'accompagnement en tant que service particulier. Tout d'abord, Tumer (1982)⁹² a mis en évidence certains objectifs: fournir l'information recherchée par le client, identifier des solutions au problème, conduire un diagnostic qui peut occasionner la redéfinition du problème, proposer des recommandations, aider à la mise en oeuvre, créer le consensus et la mobilisation du client, faciliter l'acquisition permanente de connaissances par le client et améliorer l'efficacité organisationnelle chez le client. D'autres auteurs ont montré que ce type de relation se fonde sur une forte interaction entre les deux protagonistes. En somme, différentes missions sont attribuées aux conseillers d'entreprises. Ferrer-Gutiero (1997)⁹³ a présenté une synthèse de ces rôles. En outre, nous retenons trois angles d'analyses. La prestation d'accompagnement est approchée à travers son contenu, qui consiste essentiellement en un transfert de connaissances. Elle est ensuite appréhendée par son contenant, décrit comme un processus. Elle est enfin une relation mettant en oeuvre un échange asymétrique d'informations.

CONCLUSION

Les petites entreprises qui fondent de plus en plus leur pérennité sur un savoir faire, et qui focalisent donc leurs compétences humaines internes sur leur métier ne peuvent durablement s'affranchir de l'aide d'acteurs externes sur les activités de l'entreprise. La décision de recourir à ces intervenants se fonde sur des critères de sélection déjà repérés. Il n'en reste pas moins vrai que le choix, en amont de la relation d'accompagnement est peu aisé. Il est en effet nécessaire de discerner certains signes permettant d'estimer a priori la qualité de l'accompagnement qui sera rendu. Tout choix de décision du dirigeant est affaire de perception et de crédibilité. Le déroulement de la prestation dans un processus qui débute dès la prise de conscience de l'existence du problème à résoudre, et prend fin avec l'évaluation des résultats atteints et les éventuelles actions correctrices. Les développements, appliqués au contexte particulier des PE, ne doivent pas faire perdre de vue la prégnance de certains paramètres de décision au recours tels le coût, le temps et la proximité du prestataire.

Les études montrent enfin que les types de besoins d'accompagnement exprimés par les chefs d'entreprise diffèrent selon le profil de ces derniers et selon des attributs organisationnels. Les interlocuteurs sollicités sont des partenaires traditionnels, aussi bien privés surtout l'expert comptable et les réseaux parapublics (CCI, les associations, les collectivités locales, les clubs de jeunes créateurs) et les réseaux de soutiens constituent de même des structures de plus en plus présentes pour accompagner et faciliter le déroulement du démarrage des entreprises.

⁹¹ Eiglier et Langeard, (1987)op cit

⁹² Tumer (1982), Consulting is more giving advice, *Havard Business Review*, Vol. n°5, pp 120-129

⁹³ Ferrer-Gutiero M.I.(1997), La problématique du conseil en management aux PME : Une approche européenne des pratiques d'intervention et des politiques institutionnelles, *Thèse de doctorat, Université de Montpellier 1* PP 234-260

BIBLIOGRAPHIE

- * Atamer T., al (1989), L'Etat, les PME et les consultants Deuxième épisode : le marché de la confiance, *Annales Mines*. Gérer et comprendre, n°15 juin
- * Barcet , Bonamy. (1994), Qualité et qualification des services, Ed. CNRS pp. 153 -174)
- * Barnes N.G.(1986) , The consumer decision process for professional services marketing: a new perspective, *Journal of Professional Services Marketing*, Vol. 2 n°1 P39-45
- * Bennett et Robson. (1999), The use of external business advice by SMEs in Britain, *Entrepreneurship and Regional Development* Vol 11 N°2 pp155-180
- * Bennett R.J., Bratton W.J. , Robson. J.A. (2000), Business advice: the influence of distance, *Regional Studies*, vol.34, n°9, P 13-28
- * Birley S., Westhead P. (1992), A comparaison of new firms in assisted and non assisted areas in great Britain, *Entrepreneurship and regional Development*, vol 4, n°4, pp299-338
- * Bordeleau Y. (1986), La fonction de conseil auprès des organisations, *Chotard et associés et Agence D'Arc.*, Ottawa
- * Bowers w.B., DeglerW.P. (1999), Engaging engagements, *Journal of Management Consulting*, vol.10, n°4.
- * Bruderl J., Preinsendorfer P.,(1998), Network support and the success of newly founded business, *Small business Economics*, Vol. 10 (p. 144 -156)
- * Brush, C.G., (1992), Market place information scanning activities of new manufacturing activities of new manufacturing ventures, *journal of small business Management*, vol. 30, n°4 p43-53
- * Burlaud A., (1992), Réflexions sur la gestion de la formation : l'exemple des formations comptables, Ed. Economica P 27-50
- * Clark T.(1993) , The Market provision of management services, information asymmetries and service quality-Some market solutions and empirical example, *British Journal of management*, Vol4, pp235-251
- * Clark T., Salaman G., (1998), Creating the right impression: towards a dramaturgy of management consultancy, *The service Industries Journal*, Vol. 18, n°1, P18-38
- * Crozier M., Friedberg E. (1977), L'acteur et le système, *Editions du Seuil*. Paris.
- * Cullière O., (2004), La légitimité du conseil aux TPE : Le cas d'une pépinière d'entreprises technologiques innovantes, *thèse de doctorat université Montpellier 1*
- * Day E. , Barksdale H.C.(1992) , How firms select professional services, *Industrial Marketing Management*, Vol 21 pp 81- 91
- * Day E., Barksdale H.C., (1992) ,How firms select professional service, *Industrial Marketing Management*, Vol. 21, P85-91
- * Détrie J.P. , Forrestier G.,(2002) , Une profession en pleine évolution , *Revue Française de Gestion* n°137, pp101-118
- * Devins D., (1999), Supporting established micro-business : policy issues emerging from an evaluation, *International small Business Journal* , Vol 18, N°1 pp86-96
- * Devins D., Gold J. (2000), Cracking the tough nuts: mentoring and coaching the managers of small firms, *Career Development international*. vol.5, n°4/5, pp.250-255
- * Dowling J., Patterson J. 1992), Organization legitimacy, *Academy of management Journal*, Vol 39 n°4 pp 124-139
- * Duchéneaut B.,(1996) , Les dirigeants de PME, *Laurent du Mesnil*, Paris
- * Dyer G.JR, (1997), Organisation development in the entrepreneurial firm, *The journal of Applied Behavioral Science*, Vol.33 N°2 P190-208
- * Easley C., Harding C.F. (1999), Client vs. Consultant, *Journal of management consulting*, Vol 10, n°4, P3-8

- * Eiglier P., Langeard E.(1989) , Le Marketing des conseils, *Revue Française de Gestion*, n°76 P 74 -81
- * Eiglier P., Langeard E., (1987), Servuction. Le Marketing des services, *Mc Graw-Hill*, Paris,pp38-39
- * Ferrer-Gutiero M.I, (1997), La problématique du conseil en management aux PME : Une approche européenne des pratiques d'intervention et des politiques institutionnelles, *Thèse de doctorat, Université de Montpellier 1* PP 234-260
- * Fillion L.J., (1991). , Vision et relations : Clefs de succès de l'entrepreneur, *Les éditions de l'entrepreneur*, Montréal, p62)
- * Gadrey J.,(1994), L es relations de services dans le secteur marchand ,Ed. CNRS, pp 23-42
- * Gastou G., Thevenet M., (1989), L'abeille et la muse, *Revue Française de Gestion*. n°76. pp.67-72.
- * Hatchuel A., (1994), Modèles de service et activité industrielle : la place de la prescription, dans de Bandt J. et Gadrey J. (Ed.), *Relations de service, marchés de services, CNRS* pp 63-84
- * Hermann F., (1993), Small business owners and consultants: an empirical analysis of their relationship, Vol.10, n°4 P 32-44
- * Hurmerinta-Peltomaki L., Nummela N. (1998), Market orientation for the public sector providing expert services for SMEs , *International Business Journal*, vol. 16, n°2, pp.6
- * INSEE, (2004), Les entreprises du tertiaire externalisent aussi leurs services, *INSEE première* n°952
- * Jennings B., Beaver G. (1997), The performance and competitive advantage of small firms: a management perspective, *international Small Business Journal*, Vol 15, n°2, P 63-75
- * Job A.et Poëys B. (1987), La consommation de services par les TPE, *rapport ERFI-CCI*, Précis
- * Knight R., Johnson R. (1991), The relationship between entrepreneur and consultant, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol 8, n°3, pp5-14
- * Kubr, M., (1993), How to select and use consultants, *A client's guide*, bureau international du travail, Genève
- * Kubr, M., (1986), Management consulting, *A guide to the profession*, Bureau international du travail, Genève
- * Leonidou L.C., Adams-Florou A.S. (1999) ,Types and sources of export information, : insights from *small business Journal*, Vol. 17, n°3 pp30- 48
- * Mahé de Boislandelle H.(1996), L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses indices sur le plan du management des hommes et de la GRH, *3^{ème} congrès international Francophone PME (CIFPME)*, Trois rivières, Quebec, pp 101-115
- * Marchesnay. M., (1989), La petite entreprise : espace de transaction, *Connexion*, n°54/2 pp93-106.
- * Marchesnay M ., (1992), L'offre de services en gestion à la petite entreprise, *Ed. Economica* P. 445-446
- * Marchesnay. M., (2003), La TPE, sortir de l'ignorance, *Revue Française de Gestion*, Vol 29, N°144 pp. 107-118)
- * Marriot, Marriot P., (2000), Professional accountants and the development of the management accounting service for the small firm: barriers and possibilities, *Management Accounting research*, Vol 11, N°4, P 475-492
- * Mills P.K., Margulies N., (1980), Toward a core typology of service organisations, *Academy of management Review*, vol 5, n°2, pp255-265
- * Mitchell.V.W, (1994), Problems and risks in the purchasing of consultancy services, *The services industries Journal*, Vol14 n°3 P315-339

- * Mole K. (2002), Business advisers impact on SMEs: an agency theory approach, *International Small Business Journal*, Vol 20 n°2 P139-163
- * Naro G., (1988), Le comportement d'embauche des dirigeants de TPE, *Thèse en science de gestion*, Montpellier
- * Novelli, H., (1994), Aider les PME, Les éditions d'Organisations, Paris
- * Ribeiro D., Torcal R. (2002), The role of consultants in SMEs: the use of the services by Spanish industry, *International Small Business Journal*, Vol. 20, n°1 P95- 103
- * Ribeiro D., Roig S., Sanchis J.R. et Torcal R., (2002), The role of consultants in SMEs : the use of services by Spanish industry, *International Small Business Journal*, Vol.20, n°1 P.95-103
- * Robson P.J.A. et Bennett R.J., (2000), The use and impact of business advice by SMEs in Britain: an empirical assessment using logit and ordered logit models, *Applied economics*, Vol. 32, n°13 P.675-688
- * Romano J., (1992), Le conseil aux PME : logiques d'entreprises et intervenant extérieur dans la diffusion d'un nouveau modèle organisationnel, *Thèse de doctorat en sociologie*, Nancy 2
- * Sauviat C., (1994), Le conseil : un marché réseau singulier » Ed. CNRS
- * Savall H., (1993), Evaluation de l'expert comptable : le conseil en management, *Ed. Economica Paris*
- * Scott M., Bruce R., (1987), five stages of growth in Small business, *Long Range Planning*, Vol.20, n°3 P45-52
- * Smallbone D., North D. et Leigh R.(1993), The use of external assistance by nature SMEs In the UK: some policy implications, *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 5 N°3 P. 79-95
- * Stock J.R., Zinszer P.M.,(1987), The industrial purchase decision for professional services, *Journal of Business Research*, Vol.15, n°1, P.1-16
- * Teece D., Pisano G. et Shuen A., (1997), Dynamic compatibilities and strategic management, *strategic management journal* Vol 18 N°7 p.516
- * Torrès O., (1999), Les PME, *Ed Flammarion Paris*
- * Tumer T., (1982), Consulting is more giving advice, *Harvard Business Review*, Vol. n°5 pp 120-129