



Académie de l'Entrepreneuriat

Association pour la promotion de l'entrepreneuriat
Au sein du système éducatif et de la formation continue



4^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat

**Sous le haut patronage
de Monsieur Christian PONCELET,
Président du Sénat**

Programme

***L'accompagnement en situation
entrepreneuriale : Pertinence et Cohérence***



Avec le soutien de la société **JM BRUNEAU**, de la société **INOTEP** et des Editions **DUNOD**

L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute

Patrick Valéau

Maître de Conférences Habilité à Diriger les Recherches

GREGEOI-FACIREM, IAE de la Réunion - GRAPHE-CLAREE, IAE de Lille

patrick@valeau.com

Résumé

Face aux difficultés, les entrepreneurs se doivent de toujours persévérer, mais en pratique, la plupart d'entre eux passent par des périodes de doute au cours desquelles leur engagement se fait plus incertain. Leurs accompagnateurs ont alors pour mission de les soutenir et de les aider à trouver un nouveau souffle. Le problème est que ces doutes s'accompagnent souvent d'une détérioration de la relation : lorsque l'entreprise va mal et qu'ils souhaitent s'arrêter, certains entrepreneurs remettent en question les compétences de leurs accompagnateurs ; d'autres ont le sentiment que ces derniers ne leur font plus confiance. Sur la base de 50 entretiens, cet article expose, tout d'abord, en détail, la nature et les contenus de ces moments de doute. Puis, sur la base d'une étude quantitative menée auprès 127 entrepreneurs accompagnés par l'Association pour le Droit à l'Initiative Economique (ADIE), il analyse les effets de ces doutes sur la relation avec leurs accompagnateurs. Ces résultats aboutissent à un certain nombre de recommandations.

L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute

Résumé

Face aux difficultés, les entrepreneurs se doivent de toujours persévérer, mais en pratique, la plupart d'entre eux passent par des périodes de doute au cours desquelles leur engagement se fait plus incertain. Leurs accompagnateurs ont alors pour mission de les soutenir et de les aider à trouver un nouveau souffle. Le problème est que ces doutes s'accompagnent souvent d'une détérioration de la relation : lorsque l'entreprise va mal et qu'ils souhaitent s'arrêter, certains entrepreneurs remettent en question les compétences de leurs accompagnateurs ; d'autres ont le sentiment que ces derniers ne leur font plus confiance. Sur la base de 50 entretiens, cet article expose, tout d'abord, en détail, la nature et les contenus de ces moments de doute. Puis, sur la base d'une étude quantitative menée auprès 127 entrepreneurs accompagnés par l'Association pour le Droit à l'Initiative Economique (ADIE), il analyse les effets de ces doutes sur la relation avec leurs accompagnateurs. Ces résultats aboutissent à un certain nombre de recommandations.

Introduction

Les dispositifs d'accompagnement peuvent, suivant les cas, être destinés à communiquer à l'entrepreneur des informations relatives à l'environnement institutionnel et économique de l'entreprise, à lui transférer des compétences techniques telles que la gestion de trésorerie, à l'aider à mûrir son projet, voire, à lui insuffler un esprit plus entreprenant. Cet article, tout en reconnaissant le caractère incontournable de ces différents aspects, focalise sur le rôle de l'accompagnateur en termes de soutien moral et psychologique.

Un tel soutien est toujours utile, mais apparaît particulièrement nécessaire durant les moments de doute. Encore relativement peu étudiée, cette phase du processus entrepreneurial (auteur, soumis) se révèle particulièrement décisive pour la survie de l'entreprise, dans la mesure où elle se manifeste très concrètement par le désir d'abandonner pour redevenir salarié. Durant ces périodes, l'individu, surmené et découragé, perd le recul et perçoit les difficultés de son entreprise de façon exacerbée. Dans ce contexte, le rôle de l'accompagnateur consiste à l'aider, le temps qu'il retrouve ses motivations et sa persévérance entrepreneuriales.

Le problème est que ces doutes altèrent, par ailleurs, la perception que l'entrepreneur a de sa relation avec son accompagnateur. Cette dégradation touche les aspects techniques de la relation : la façon dont il juge l'efficacité de cette dernière, mais également sa dimension affective : le caractère amical de cette dernière. L'accompagnateur désireux d'apporter à l'entrepreneur un soutien psychologique doit composer avec ces contingences et adapter ses pratiques.

Cet article étudie comment accompagner les entrepreneurs durant les phases de doute. Les données qualitatives des entretiens menés auprès de 50 entrepreneurs permettent, tout d'abord, de mieux comprendre la nature et les contenus de la phase de doute. Puis les données quantitatives du questionnaire passé auprès de 127 entrepreneurs accompagnés par l'Association pour le Droit à l'Initiative Economique (ADIE) permettent de mesurer très concrètement les liens entre le doute (le souhait de redevenir salarié) et quatre indicateurs de la relation : l'efficacité, l'amitié, la confiance du suiveur dans l'entrepreneur et la confiance de l'entrepreneur dans son suiveur. Nous présentons tout d'abord la littérature sur l'entrepreneuriat, en approfondissant la question des doutes et de l'accompagnement. Nous présentons ensuite nos méthodologies qualitatives puis quantitatives, puis exposons les résultats ainsi obtenus. Nous terminons par une discussion destinée à capitaliser ces premières données sous la forme de conseils pratiques aux accompagnateurs.

1. L'accompagnement des entrepreneurs durant les phases de doute en théorie

L'accompagnement des entrepreneurs durant les phases de doute n'a pas encore véritablement, en tant que tel, fait l'objet de recherches scientifiques. Nous nous efforçons cependant de conceptualiser cette problématique en la reliant aux théories existantes en entrepreneuriat. Nous évoquons ensuite un certain nombre de textes sur les doutes des entrepreneurs, puis sur l'accompagnement.

1.1. L'entrepreneuriat

Une grande partie des recherches en entrepreneuriat étudient ce que « fait » effectivement l'entrepreneur (Gartner, 1988). Dans ce sens, l'entrepreneuriat peut être défini comme un ensemble d'activités associées à la création et au développement d'une entreprise. Ainsi, l'entrepreneur est avant tout un innovateur (Schumpeter, 1935) et un preneur de risques (Mill,

1848, Say, 1897 ; Knight, 1921) sans cesse à la recherche de nouvelles opportunités d'affaires à exploiter (Cantillon, 1755 ; Say, 1803, Kirzner, 1993). Ces approches construites par les auteurs classiques des siècles passés constituent aujourd'hui encore le cœur de la littérature sur l'entrepreneuriat.

Pour certains, ces activités caractérisent la phase de création (Bygrave & Hofer, 1991 ; Gartner, Bird & Starr, 1992 ; Gartner & Gatewood, 1992 ; Davidson, Low and Wright, 2001) : avant que l'entreprise ne soit complètement établie (Weick, 1979 ; Gartner, Bird & Starr, 1992). Pour d'autres la phase entrepreneuriale se poursuit aussi longtemps que l'entrepreneur saisit de nouvelles opportunités (Filion, 1997 ; Shane & Vankatamaram, 1997 ; Ucbasaran, Westhead and Wright, 2001) et développe son entreprise (Carland, Hoy, Boulton & Carland, 1984 ; Davidson & Wiklund, 2001). Pour ces auteurs, le défi de l'entrepreneuriat consiste à perpétuer l'entreprise au moins autant qu'à la créer (Naffziger, Kurato, Hornsby, 1994). Dans ce sens, la phase entrepreneuriale se poursuit aussi longtemps que l'individu « impulse » l'entreprise (Verstraete, 2002).

Partant de là, de nombreuses contributions se sont intéressées aux qualités communes aux individus à l'origine de ces activités. Brockaus & Horwitz (1985) résument ces recherches empiriques : l'entrepreneur est un individu caractérisé par le besoin de réalisation de soi ; l'indépendance et un locus de contrôle interne sont, selon eux, des éléments effectivement présents chez beaucoup d'entrepreneurs. Ces recherches se poursuivent encore aujourd'hui : certaines confirment la spécificité de la personnalité des entrepreneurs (ex. Johnson, 1990) ; d'autres montrent que ces derniers ne sont pas forcément très différents des non-entrepreneurs (Vesalainen et Pihkala, 1999 ; Gartner, Shaver and Gatewood, 1994). Des auteurs comme Shaver (1995) remettent, ce faisant, en cause certains mythes concernant les entrepreneurs. Face aux difficultés d'aller plus loin dans la mise à jour de ces caractéristiques communes et distinctives des entrepreneurs, de plus en plus de textes mettent en avant la diversité des entrepreneurs.

La recherche francophone relie ce que « fait » et ce qu' « est » l'entrepreneur dans le cadre de modèles fondés sur une distinction entre l'entrepreneur et l'entreprise : leurs logiques sont interdépendantes mais peuvent être différentes. Verstraete (2002) définit ainsi l'entrepreneuriat comme une dialectique cognitive, praxéologique et structurale mettant en relation l'entrepreneur et son entreprise. Sur un plan plus pratique, Bruyat (1994) met en

perspective les interactions dialogiques entre la condition de l'entrepreneur et les innovations liées à son projet d'entreprendre. Dans ce sens, l'entrepreneur « impulse » l'organisation, il la conçoit tout d'abord sous la forme d'une vision qu'il réalise ensuite (Filion, 1997). Ces recherches permettent de mieux comprendre l'influence de l'entrepreneur : sa personnalité, sa vision, mais aussi son moral sur le développement de l'entreprise.

1.2. Les doutes et les remises en cause

Clairement le mot « doute » ne constitue pas un mot clé de la littérature sur l'entrepreneuriat. Les textes insistent plutôt sur la persévérance face aux difficultés de l'entreprise. Pour Shaver (1995), les vrais entrepreneurs sont ceux qui persistent à travers tous les défis, alors que les non-entrepreneurs seraient des gens qui auraient essayé une fois, qui auraient échoué et jeté l'éponge. Ces hypothèses se trouvent largement vérifiées par les résultats des recherches menées par Cardon et McGrath (1999) : dans leur article « Quand les choses se gâtent... pour une psychologie de l'échec et de la remotivation des entrepreneurs »¹ ils constatent que les individus attribuant leurs difficultés à la quantité d'efforts fournis se remotivent plus facilement que ceux remettant en cause leurs circonstances. Face aux contre-performances, ils redoublent d'efforts. Ces réflexions rejoignent celles de Simon, Houghton et Aquino (2000) pour qui l'impression de contrôler les choses qui caractérise les entrepreneurs favoriserait la persévérance face aux incertitudes relatives à la survie de l'entreprise et face aux coups durs. Ces éléments viennent nuancer le mythe entrepreneurial (Shaver, 1995) : l'entrepreneur connaît des coups durs, mais se relève très vite. Afzalur (1996) reformule ainsi cette idée : « les entrepreneurs sont fascinants. Ils alternent entre l'extase du succès et les affres de l'échec, ils rebondissent pour revivre à nouveau. Ils ont un fort besoin d'excitation et de risques. »

Différents auteurs décrivent les stress liés à l'engagement entrepreneurial. Pour Boyd et Gumper (1983) le surmenage est inévitable, il constitue un corollaire de cette expérience. Pour Adebowale (1994) le temps passé dans l'entreprise, l'immersion dans l'activité expliquent en partie ce stress, mais il accuse également un besoin d'accomplissement et des ambitions démesurées qui amènent parfois l'entrepreneur à vouloir « en faire trop », à vouloir

¹ When the going gets tough... toward a psychological of entrepreneurial failure and remotivation »

« fixer la barre trop haut ». Afzalur (1996) évoque des symptômes tels que l'anxiété, la dépression et l'irritabilité. Pour Adebowale (1994) et Azalur (1996), les entrepreneurs peinent à gérer ce stress à cause du manque de soutien. Adebowale (1994) invite les entrepreneurs à en prendre conscience.

Les doutes au centre de cet article sont différents de ces stress : ils se manifestent très concrètement par une incertitude sur la suite à donner à l'entreprise : l'entrepreneur envisage ainsi l'éventualité d'arrêter. Absent de la littérature scientifique, nous trouvons ce sentiment exprimé de façon parfois très explicite dans la presse professionnelle. Le texte de Stevens (1991) « Rechargez vos batteries entrepreneuriales » le présente de la façon suivante : « Vous avez envie de laisser tomber. Vous êtes prêt à vous débarrasser de ce poids que vous appelez votre entreprise. » Pour Naffziger, Hornsby, Kurato (1994), les entrepreneurs continuent leur entreprise dans la mesure où leurs attentes sont satisfaites. Stevens (1991) évoque également un phénomène d'usure : « Malheureusement, si vous êtes comme beaucoup d'entrepreneurs, ce qui a commencé comme une aventure n'est maintenant à peine plus qu'un travail. Avec les années, l'excitation et le défi de conduire sa propre entreprise ont laissé la place à la routine et à l'ennui. ». Indépendamment des causes, nous considérons le doute comme une période d'indétermination durant laquelle les motivations et l'implication sont remises en question. Nous abordons cet état d'esprit à travers sa manifestation la plus observable dans le cadre des entretiens et les questionnaires : l'entrepreneur n'est plus sûr de vouloir continuer son entreprise.

Ces doutes constituent une phase cruciale du processus d'implication de l'entrepreneur (Valéau, 2004, 2005 soumission). L'implication correspond à la relation que celui-ci entretient avec son activité ; celle-ci peut être décrite en terme d'objets, de modes et d'intensité. Le processus implicationnel est composé de quatre phases : l'implication anticipée, l'implication projetée, les doutes et l'implication ajustée. Les doutes constituent une phase de confusion et de déconstruction nécessaire pour s'adapter aux réalités vécues (Lewin, 1951 ; Piaget, 1971 ; Watzlavick, 1975 ; Valéau, 2004). L'implication ensuite reconstruite se révèle souvent très différente de l'implication initiale. Les doutes correspondent une phase de transition durant laquelle l'entrepreneur apparaît très vulnérable. Dans ces moments, le soutien d'un accompagnateur serait, a priori, le bienvenu.

1.3. L'accompagnement

L'accompagnement est une problématique en phase de « durcissement » (Stengers, 1987) : le nombre d'articles scientifiques sur le sujet reste encore relativement limité, mais croît très rapidement. Cette réflexion peut être reliée à des problématiques plus anciennes relatives à la formation (ex. Béchard, 1998 ; Saporta et Verstraete, 2000) et au conseil (ex. Cullière, 2004) : dans tous les cas, la question reste de savoir quoi communiquer à des individus désireux de se lancer en affaire. Cela dit, suivant certaines acceptions, l'accompagnement prend un sens plus large : au départ focalisé sur les aspects technico-économiques de la création d'entreprise, la plupart des auteurs évoquent le développement de savoir-être entrepreneuriaux.

Dokou, Gasse, Abiassi et Camion (2004) définissent l'accompagnement comme un ensemble de pratiques destinées à combler les insuffisances stratégiques des PME. Ils étudient l'influence de l'accompagnement dans la surveillance de l'environnement, dans l'accès aux ressources locales, dans la gestion des risques sur la performance entrepreneuriale. Samut (2003) reprend la définition de Johannison (1991) : l'accompagnement doit permettre au créateur de faire mûrir son projet en lui offrant un guide de réflexion pour l'action, il facilite l'accès à l'information et à la connaissance. De façon plus générale, l'accompagnement doit, selon elle, permettre à l'entrepreneur de penser et de gérer la complexité du processus : il s'agit de l'aider à décliner sa stratégie dans le management quotidien (Verstraete, 1997 ; Samut 2003). Ces objectifs passent, au départ, par le transfert d'informations et de connaissances technico-économiques, mais peuvent également impliquer des éléments de savoir-être.

Ainsi, certains auteurs évoquent des aspects de l'accompagnement liés à la sensibilisation à certaines valeurs associées à un état d'esprit entrepreneurial. Dokou (2002) étudie, par exemple, dans quelle mesure la communication de ces valeurs pourrait avoir un impact sur la saisie d'opportunités. Alvarez (1993) aborde la question de façon plus critique en parlant d'idéologie. De façon plus générale, on évoque de plus en plus un risque d'ingérence de l'accompagnateur dans le projet de l'entrepreneur (Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, 2005). Face à ces possibles dérives, Verstraete (1997) souligne la nécessité de respecter l'entrepreneur, il invite l'accompagnateur à prendre en compte son univers

cognitif et les facteurs qu'il juge les plus importants pour sa réussite. Partant de là, stimuler les capacités entrepreneuriales de l'individu signifie notamment l'amener à élaborer sa vision (Verstraete, 1997, Saporta et Verstraete, 2000).

Cette approche élargie de l'accompagnement peut être rapprochée du conseil en orientation ou de certaines conceptions des bilans de compétences : il s'agit d'accompagner l'individu dans la maturation de son projet. Comme le soulignent Bruyat (1994) et Verstrate (2002), le projet d'entreprise est très lié au projet individuel. Dans ce sens, nous pensons que l'accompagnement passe par une approche plus globale de la personne incluant son développement personnel. Ces approches globales se retrouvent dans les pratiques et le concept anglosaxon de « counseling » : Priels (2004) résume le « counseling » comme une forme d'accompagnement fondé sur la compréhension de la personnalité, des représentations personnelles, du style de vie et des rôles sociaux de l'individu, autrement dit sur une appréhension de sa personne toute entière. La démarche du « counseling » s'appuie sur la clarification des solutions que la personne peut trouver en elle-même pour résoudre les difficultés devant lesquelles elle se trouve. Il vise la facilitation du développement humain, du potentiel d'évolution et de changement (Priels, 2004). Cette approche utilise souvent les techniques de l'entretien développé par Rogers (1961). Suivant cette ouverture au « counseling », l'accompagnement de l'entrepreneur devient un soutien moral et psychologique.

Qu'il prenne une dimension psychologique ou qu'il reste essentiellement technique, l'accompagnement s'apparente à une relation d'aide. Bares et Muller (2002) évoquent les conflits d'intérêts possibles entre l'accompagnateur et l'entrepreneur. Sur un plan plus psychologique, Castra (2003)² et (Auteur) évoquent les jeux de condescendance et de stigmatisation vers lesquels peut dériver la relation d'aide. A l'inverse, la relation d'aide peut être entravée par l'entrepreneur lui-même : Cullière (2004) évoque ainsi des résistances liées à la perception de la légitimité de l'intervenant ou à une incompréhension du dispositif. Samut (2003) évoque également des jeux comme des demandes d'expertise sans accès aux informations de l'entreprise. La relation d'accompagnement apparaît complexe et ambiguë.

² A propos de l'accompagnement vers l'insertion sociale et professionnelle.

Cet article étudie les besoins et les difficultés d'une relation d'aide psychologique aux entrepreneurs en phase de doute : il intègre la complexité et les ambiguïtés de l'état d'esprit de l'entrepreneur dans ces moments et la façon dont celui-ci aborde sa relation avec l'accompagnateur. Sur la base de ces données, la discussion propose à ce dernier quelques pistes pour gérer ces situations.

2. Méthodologies

Cette recherche triangule les méthodes. Nous avons exploré la phase de doute de façon tout d'abord compréhensive sur la base d'entretiens semi-directifs, puis nous avons tenté de mieux comprendre ses causes sur la base de données quantitatives. Cette mesure du doute nous a ensuite permis d'étudier ses corrélations avec les différents indicateurs de la relation..

2.1. Les entretiens qualitatifs

Nous avons retenu, pour cette recherche, 50 entretiens sur un échantillon de 97 comprenant un grand nombre de petites structures. A des fins de comparaison, nous avons constitué un échantillon raisonné en termes de diversité, comprenant des individus issus de différentes cultures, ayant créé des entreprises petites ou grandes, opérant dans différents secteurs d'activité (tableau 1).

| Pays / région | Nombre | Taille | Activités | Ancienneté |
|------------------------------|--------|---------------------|-------------|------------|
| Région Centre (France) | 12 | 1 à 100 salariés | Agriculture | > 2ans |
| Réunion (France) | 12 | | Industrie | |
| Gloucestershire (Angleterre) | 12 | | Services | |
| Iles de la Zone Océan Indien | 7 | | | |
| Québec ³ | 7 | | | |

Tableau 1. Echantillon pour les entretiens semi-directifs

Nous rencontrons les entrepreneurs dans leur entreprise. Nos échanges avec eux commençaient ou se terminaient presque toujours par une visite de cette dernière. Même si

³ Entretiens réalisés et retranscrits par la chaire entrepreneuriale du Pr LJ Filion

l'entreprise n'était pas l'objet de notre étude, cette observation constituait un ancrage important : il permettait un minimum d'expérience partagée des réalités en question. Ces observations servaient à la fois à la réalisation des entretiens et à leur interprétation. Les entretiens proprement dits commençaient toujours par une présentation de l'entreprise : outre les informations ainsi obtenues, c'était une façon de lier connaissance sur un terrain relativement concret et objectif. Puis, nous posions à notre interlocuteur une seule et unique question : « Pourrions-nous reprendre votre parcours, en revenant à la première fois où vous avez songé à créer votre propre entreprise ? ». Partant de là, nous suivions notre interlocuteur en lui demandant d'approfondir certaines idées ou en l'interrogeant sur ce qu'il ressentait et voulait à l'époque. Les entretiens partaient ainsi d'éléments relativement techniques pour prendre peu à peu une tournure très personnelle.

La partie la plus délicate de l'entretien était celle concernant les doutes. Comme le montre le tableau 2 (partie 3), les entrepreneurs ressentent, d'ordinaire, une certaine pudeur et, ce faisant, une certaine réticence à évoquer ce qui peut être perçu comme des moments de faiblesse. Les entretiens semi-directifs facilitent la congruence et l'acceptation inconditionnelle de soi (Rogers, 1961). Dans ce contexte « compréhensif », la plupart de nos interlocuteurs ont évoqué spontanément ces aspects de leur parcours. Dans quelques cas seulement, lorsque notre interlocuteur n'en parlait pas, nous avons demandé : « Avez-vous déjà été tenté d'abandonner ? ». Les témoignages ainsi obtenus étaient d'autant plus détaillés, d'autant plus approfondis et d'autant plus justes que ces ressentis étaient, bien souvent, exprimés pour la première fois.

On pourra bien évidemment reprocher à cette méthode les risques que l'interviewé ne reconstruise a posteriori les événements. Nous nous intéressons ici à l'expérience vécue, il ne s'agit pas des événements en eux-mêmes, mais de ce que l'individu a pu vivre et ressentir dans ce cadre. La conscience de l'expérience vécue, telle que nous la concevons, passe forcément par une mise en sens qu'elle soit actuelle ou rétrospective. Paradoxalement le sens produit après coup peut s'avérer au moins aussi juste dans la mesure où, avec le recul, l'individu est davantage en mesure d'admettre certaines réalités. Nous pensons également que ces biais peuvent être limités par l'attitude de l'interviewer, l'acceptation inconditionnelle de l'interviewé peut l'aider à plus d'authenticité (Rogers, 1961).

2.2. Le questionnaire quantitatif

La population étudiée était celle de l'Association pour le Droit à l'Initiative Economique (ADIE) : des bénéficiaires du RMI et des chômeurs désireux de monter leur propre entreprise. Cette population, plus ciblée que dans le cadre des entretiens semi-directifs, vit un processus entrepreneurial relativement identique à celui suivi des autres populations étudiées, elle passe notamment par les mêmes périodes de doute (cf. 3.1.). L'ADIE propose à ces entrepreneurs un prêt et un accompagnement. Le questionnaire que nous leur avons soumis combinait les préoccupations de l'ADIE concernant l'impact de son action en termes d'insertion sociale et économique et les problématiques de cette recherche sur l'accompagnement.

Une première série de huit questions intitulée « Vos motivations et vos expériences » portait sur l'état d'esprit de l'entrepreneur. Par exemple, s'était-il lancé en affaires par défi ou par nécessité ? Les questions suivantes concernaient ses compétences et ses expériences antérieures. Cette partie se terminait par une question reprenant des items d'un questionnaire d'internalité (Pasquier et Lucot, 1999) : « 8. *Pour réussir une entreprise, pensez-vous que : Il faut beaucoup de chance - Il faut beaucoup de préparation - Il faut certaines qualités personnelles - Il faut connaître des gens influents - Il faut beaucoup d'efforts* »

Une deuxième série de quatorze questions intitulée : « Votre entreprise », reprenait un ensemble d'indicateurs relatifs au chiffre d'affaires, à la santé de l'entreprise et à la situation financière de l'entrepreneur. Parmi ces questions se trouvaient, par exemple, les suivantes : « 10. *Globalement la santé de votre entreprise vous semble-t-elle bonne ?* » « 14. *Actuellement, quels types de difficultés rencontrez-vous dans votre entreprise : financières ? Vente ? Approvisionnement ? Organisation ? Personnelles ?* » « 17. *Les revenus dégagés de votre entreprise sont-ils suffisants pour répondre aux besoins de votre ménage ?* » « 21. *Avec la création de votre entreprise, votre situation financière s'est-elle améliorée ?* »

Une troisième série de treize questions, intitulée « Les prêts dont vous avez bénéficié », abordait de façon très détaillée les prêts et les primes obtenus par l'entrepreneur, ainsi que son insertion bancaire avant et après la création de l'entreprise. L'insertion bancaire est l'une des vocations de l'ADIE, ces données n'ont pas encore été exploitées, elles concernent des problématiques plus spécifiques.

Une quatrième série de quatre questions, intitulée « Le suivi dont vous avez bénéficié » portait sur la relation avec l'accompagnateur : ses modalités et sa fréquence, les besoins de l'entrepreneur et la qualité des réponses obtenues. Ces questions seront intégrées par la suite. Dans le cadre de cet article, nous avons privilégié les réponses aux questions suivantes : « 41. *Comment voyez-vous votre relation avec votre suiveur ? Diriez-vous que votre relation était efficace - Diriez-vous que votre relation était amicale - Diriez-vous que vous aviez confiance dans votre suiveur - Pensez-vous que votre suiveur avait confiance en vous* »

La dernière série de questions, en conclusion, portait sur le bilan et l'implication de l'entrepreneur aujourd'hui. Par exemple, la question 42 était la suivante : « *La création de votre entreprise a-t-elle finalement été une expérience positive ? Vous a-t-elle donné plus confiance en vous ? Vous a-t-elle rendu(e) plus optimiste ? Vous a-t-elle tranquilisé(e) ? Vous a-t-elle rendu(e) plus entreprenant(e) ? A-t-elle rendu votre vie plus intéressante ? Vous a-t-elle permis d'être mieux respecté(e) ?* » La question 43 reprenait, quant à elle, quelques items du questionnaire sur l'implication d'Allen et Meyer (1997) : « *Aujourd'hui, pensez-vous : Je suis fier(fière) d'avoir créé mon entreprise ; Arrêter mon entreprise aurait plus d'inconvénients que d'avantage ; Je continue mon entreprise parce que je ne vois pas d'autres possibilités ; Je me sens affectivement attaché(e) à mon entreprise ; Il ne serait pas bien d'arrêter mon entreprise, même si j'y trouvais avantage. La dernière question était la suivante « Pour l'avenir, préféreriez-vous retrouver un emploi salarié ?* »

Les questionnaires ont été passés directement, par téléphone, avec l'aide de trois étudiants de Maîtrise en Sciences de Gestion, durant le mois de Janvier 2005. 127 entrepreneurs encore en activité mais parfois en difficulté⁴, ont ainsi été contactés. Afin d'optimiser les possibilités d'analyse, la plupart des questions étaient assorties d'échelles quantitatives de 1 à 7.⁵ Les traitements : corrélations bilatérales de Pearson, corrélations partielles et régressions, ont été exécutés avec l'aide du logiciel SPSS.

3. Résultats sur la phase de doute

La littérature montre que face aux difficultés, l'entrepreneur redouble de persévérance

⁴ Notre échantillon d'entrepreneurs ayant arrêté était trop restreint pour l'analyse statistique. Cela dit, compte tenu de la variance constatée au niveau des difficultés rencontrées, ces entrepreneurs en activité ne peuvent être considéré comme ayant tous réussi.

⁵ Les réponses à ces échelles peuvent être considérée comme des variables continues.

(Afzalur, 1996 ; Cardon et McGrath, 1999). Nos résultats montrent que presque tous les entrepreneurs passent par des moments de doute durant lesquels l'envie et le plaisir de se comporter de façon entrepreneuriale laissent place au découragement et au désir d'abandonner.

3.1. Résultats des données qualitatives sur le doute

| Thèmes / | Illustration |
|---|--|
| 1. Des moments difficiles | <i>« En 30 ans de vie de l'entreprise il y a toujours des hauts et des bas. » - « Il y a des moments où on se dit c'est dur, comment on va finir le mois. » - « J'ai toujours vécu avec (la précarité), on n'y pense pas à longueur de journée, mais bon... »</i> |
| 2. L'obstination | <i>« Tous les deux on est obstinés, on ferme pas les yeux, on ferme pas les yeux mais on baisse la tête pour rentrer dedans » - « Il faut être un battant » - « Il faut avoir le goût de l'aventure. »</i> |
| 3. L'obligation Donner le change | <i>« Baisser les bras, non on peut pas, il faut faire face à ces périodes là. » - « Pendant les deux premières années c'était très tendu. On était condamné à réussir ! » « Il faut toujours donner aux gens l'impression que vous êtes le premier, il faut garder la main sinon les gens commencent à douter. » - « Il faut aller de l'avant, garder la tête haute, faire voir aux gens que vous êtes là pour gérer l'entreprise. » - « Ne pas livrer sa perte de confiance en soi ou dans les autres. Se créer un costume sur lequel on ne perçoit pas de trou. »</i> |
| 4. Lassitude Décrochage | <i>« Une seconde fois, ça été moi qui ait pensé à arrêter, par lassitude des choses. Oui ! » – « Je me suis assise et me suis mise à rire. » - « Par moments tu décroches, un peu parce que tu ne crois plus, tu en as marre, parce que le lendemain est la même chose. » - « On sait très bien que le coup de 4 h du matin est épouvantable pour l'entrepreneur. Si on pouvait m'assurer de dormir bien tous les matins à 4 h, je serais ravie ! C'est ça le problème : à ce moment-là, tu ne vivras pas bien, tu ne vois pas venir les problèmes; ils ne sont pas les bons. Et le lendemain, il fait jour. »</i> |
| 5. Accepter les | <i>« Si on veut continuer, il faut savoir accepter qu'à un moment ou un autre ça n'aille plus de façon à pouvoir redémarrer avec ce que l'on a d'une manière</i> |

| | |
|---------------------------------|--|
| doutes et le changement | <i>différente. » – « En fait vous savez quand on attrape la grippe il y a toujours une période d'incubation et puis après on va mieux. Moi je vis un comme ça quand il y a des choses qui vont pas, je serais tenté de dire que je me fous dans un coin pour réfléchir. » – « Se remettre en question, ça me permet de ne pas vieillir trop, de ne jamais s'asseoir sur des acquis qui ne sont en fait jamais acquis, dans toute situation ...il faut savoir prendre du recul. »</i> |
| 6. Des décisions importantes | <i>« On s'aperçoit un jour qu'il y a des choses qui vont plus, donc il faut savoir, comme je disais tout à l'heure, il faut savoir se mettre dans un coin, se réadapter et puis prendre la décision qui s'impose. » – « J'ai été très lié à l'entreprise jusqu'à il y a quelques temps. Mais je m'en suis vraiment détaché. » – « Et puis, j'ai repris les choses en main, j'ai commencé à déléguer pour me concentrer sur la direction. »</i> |

Tableau 2. Les remises en question - Extraits de différents entretiens rassemblés par thème

Les entrepreneurs évoquent l'incertitude comme leur condition ordinaire. Ils vivent un quotidien fait d'adversité (extraits 1.). Les témoignages rejoignent sur ce point les théories : les entrepreneurs sont bien des gens qui prennent des risques, puis les assument de façon quasi-quotidienne. Face à cette adversité, ils sont fiers de persister. Ils mettent en avant leur ténacité, leur volonté de poursuivre envers et contre tout (extraits 2.). Cela dit, défier cette adversité leur donne des sentiments partagés entre un certain plaisir, un peu d'orgueil et beaucoup de stress. Les entrepreneurs présentent également cette persévérance comme une nécessité, une obligation : l'activité de l'entreprise ne leur laisse guère le choix. Ils sont pris dans l'action (Extraits 3). Au-delà, le doute apparaît comme un interdit social (extraits 3. suite). A ce stade, les entrepreneurs ressentent un stress de l'ordre de celui évoqués par des auteurs comme Boyd et Gumper (1983) Adebowale (1994) Afzalur (1996). Ces stress restent essentiellement liés au surmenage et au sentiment de perte de contrôle, ils constituent des réactions physiques et psychiques qui, jusqu'à un certain point, contribuent à leur motivation.

Les remises en question des extraits 4 sont, en revanche, d'un tout autre ordre : dans ces extraits, les entrepreneurs évoquent de vrais moments de doute : ceux au cours desquels ils ne savent plus s'ils veulent encore continuer. Ces doutes sont rarement exprimés d'emblée, en début d'entretien, les entrepreneurs préférant, au moins dans un premier temps, évoquer leurs succès passés et à venir. Cette réserve s'explique également par le fait que ces ressentis ne

sont pas toujours complètement analysés : ils restent souvent à l'état de sentiments flous, de contradictions et de refoulement. L'entretien accompagne parfois le passage de l'engagement dans l'action au questionnement. Avec la confiance et la neutralité que peuvent offrir les techniques rogériennes, les entrepreneurs peuvent parler, voire, dans certains cas, prendre conscience de ces doutes, pour la première fois.

Ces périodes de questionnement amènent les entrepreneurs à réfléchir de nouveau sur eux-mêmes, à se retourner sur le chemin parcouru. Suivant cette introspection, ils regardent leurs erreurs, prennent conscience de leurs émotions et de leurs sentiments, se « laissent aller » à « s'écouter » (Extraits 4 et 5). Après un moment de submersion et de « lâcher prise », les entrepreneurs remettent en ordre et en sens les événements et les émotions de leur passé. Les périodes de doutes débouchent souvent sur des décisions majeures (Extraits 6), comme, par exemple, une séparation avec un associé ou l'abandon de certains marchés. Dans la plupart des cas, ces décisions actualisent les liens entre le projet personnel et le projet d'entreprise (Bruyat, 1994 : Verstaete, 2002) Ces décisions marquent généralement pour l'entreprise le début d'une nouvelle ère fondée sur un nouvel engagement de l'entrepreneur : sur un second souffle mieux ajusté (Valéau, 2004).

3.2. Résultats des données quantitatives sur la phase de doute

Une partie des données quantitatives recueillies dans le cadre du questionnaire adressé aux entrepreneurs suivis par l'ADIE complètent nos données qualitatives sur le doute. Dans le cadre de ce questionnaire, nous avons appréhendé le doute à partir de sa principale manifestation : l'envie d'arrêter l'entreprise pour redevenir salarié.

| | Expérience Positive | Tranquillité | Continuer par obligation | Pas d'autres Possibilités |
|----------------|---------------------|--------------|--------------------------|---------------------------|
| Retour Salarié | -0,2* | -0,23** | 0,32** | 0,23** |

Tableau 3. Corrélations avec le souhait de redevenir salarié

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral)

Les données quantitatives montrent tout d'abord que l'envie de redevenir salarié s'accompagne généralement d'autres symptômes : l'entrepreneur pose un jugement globalement négatif sur son parcours, il n'est pas tranquille. Il continue par obligation, parce qu'il ne voit pas d'autres solutions. Ces données relatives à l'implication de l'entrepreneur rejoignent la troisième série d'items présentés dans le tableau 2. : l'entrepreneur est pris par l'action, il est engagé, dans un processus dont il ne peut facilement se défaire. L'individu est « coincé » compte tenu de ses investissements antérieurs (Staw, 1976 ; Beauvois et Joule, 1987). Une telle situation peut, dans certains, être ressentie comme aliénante (auteur)

| | Santé de l'entreprise | Difficultés Financières | Finances Personnelles | Création / Opportunité | Création par défi |
|-------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------|
| Retour Salarié | -0,26** | 0,28** | 0,3** | -0,25** | -0,18* |

Tableau 4. Corrélation avec le souhait de redevenir salarié (suite)

L'envie d'arrêter est souvent liée au succès de l'entreprise : de façon tout à fait évidente, l'entrepreneur est plus enclin à poursuivre lorsque la santé globale de l'entreprise est bonne (0,26) que lorsqu'il rencontre des difficultés financières qui rapidement mettent en danger ses finances personnelles. Cela dit, ces corrélations ne sont pas totales : il arrive de façon relativement fréquente que l'entrepreneur ait envie d'arrêter alors que l'entreprise marche bien et, inversement, conformément à certains éléments de littérature, l'entrepreneur peut vouloir continuer alors que l'entreprise est en difficulté. La variable personnalité semble, jusqu'à un certain point, modérer les effets de la santé de l'entreprise sur l'envie d'arrêter. La corrélation partielle présenté dans le tableau 5 permet de neutraliser les effet de la santé de l'entreprise : à santé égale, ceux qui ont démarré pour saisir une opportunité sont moins enclin à arrêter. Les effets de la création par défi (-0,16, $p < 0,65$) sont proches du seuil de significativité requis ($p < 0,5$).

| Variables de contrôle | | Création par opportunité | Création par défi |
|--------------------------|---------|-----------------------------|----------------------|
| Santé de l'entreprise | Salarié | -,244** | -,165 |

Tableau 5. Corrélation partielle avec neutralisation de la santé de l'entreprise

4. Résultats sur la relation entrepreneur-accompagnateur durant les phases de doute

Les données quantitatives montrent clairement que lorsque l'entrepreneur doute, autrement dit lorsqu'il souhaite redevenir salarié, la relation avec son accompagnateur tend à se dégrader (tableaux 6 et 7). Ces données font également ressortir le rôle de la confiance au sein cette dégradation : la confiance que l'entrepreneur accorde à son suiveur et la confiance qu'il estime que ce dernier lui accorde.

4.1. Une dégradation de la relation

| | Relation jugée Efficace | Relation jugée Amicale |
|---------|----------------------------|---------------------------|
| Salarié | -0,28** | -0,21* |

Tableau 6. Corrélation redevenir salarié sur la relation

| Variables de contrôle | | Relation jugée Efficace | Relation jugée Amicale |
|-----------------------|---------|----------------------------|---------------------------|
| Santé de l'entreprise | Salarié | -,218* | -,168 |

Tableau 7. Corrélation partielle (redevenir salarié / relation) avec neutralisation de la santé

Les données du questionnaire montrent que le fait de vouloir redevenir salarié s'accompagne d'une dégradation de la relation, aussi bien dans ses dimensions techniques (-0,28, $p < 0,00$) que dans ses dimensions affectives (-0,21 ; $p < 0,02$). On pourrait être tenté d'interpréter cette corrélation comme les effets d'une même variable, en l'occurrence la santé de l'entreprise, mais les corrélations partielles montrent qu'à santé de l'entreprise égale, la corrélation avec l'efficacité de la relation demeure significative (-0,218, $p < 0,02$). La corrélation partielle avec le caractère amical de la relation (-0,17, $p < 0,63$) atteint un niveau de significativité proche du niveau requis ($p < 0,05$). Le sens de la causalité reste à établir, mais on peut faire l'hypothèse que c'est bien le doute en tant que tel : l'incertitude sur le fait de vouloir continuer qui rend la relation plus ambiguë, la remet en question et la dégrade.

La suite de cette série d'analyses a pour objectif de mieux comprendre les tenants et les aboutissants de la dégradation durant les phases de doute. Nous considérons que les facteurs qui jouent sur la relation ne sont pas forcément les mêmes lorsque l'entrepreneur persévère et lorsqu'il envisage d'arrêter. Suivant cette perspective, nous segmentons notre échantillon en ne gardant que les entrepreneurs ayant répondu positivement à la question 44 sur le désir de redevenir salarié (n = 46).

| | Difficultés Perso | Tranquillité | Respecté | Connaît un Créateur | Confiance Donnée | Confiance Reçue |
|----------------------|----------------------|--------------|----------|------------------------|---------------------|--------------------|
| Relation efficace | -0,51** | 0,39* | 0,33* | 0,39** | 0,79** | 0,57** |

Tableau 8. Corrélations / relation jugée efficace / segment souhaitant redevenir salarié

| | santé de l'entreprise | Connaît un Créateur | Confiance Reçue |
|---------------------|--------------------------|------------------------|--------------------|
| Relation Amicale | ,301(*) | ,379(*) | ,454(**) |

Tableau 9. Corrélations / relation jugée amicale / segment souhaitant redevenir salarié

L'efficacité de la relation semble très liée aux difficultés personnelles : le sens de cette causalité reste à établir, mais il semble y avoir un parallèle entre la dégradation des relations professionnelles avec l'accompagnateur et les dégradations souvent observées sur le terrain dans la vie personnelle de couple et de famille. L'entrepreneur n'est plus tranquille, ne se sent plus respecté, ce qui affecte la qualité de ses relations avec les autres en général. Concernant le côté amical, la santé de l'entreprise semble aggraver les effets du doute, elle semble introduire un seuil au delà duquel « plus rien ne va », en introduisant en plus des difficultés techniques des tensions socio-affectives.

Le fait de connaître quelqu'un qui ait créé une entreprise semble modérer la dégradation de la relation tant dans ses aspects techniques que dans ses dimensions affectives. Nous pouvons supposer que cette expérience constitue pour l'entrepreneur un repère lui permettant de relativiser sa propre expérience, de comprendre que les difficultés rencontrées sont en quelque sorte normales.

Dans l'efficacité comme dans l'amitié, la confiance joue un rôle important : la confiance donnée et la confiance reçue. Ces deux variables ne ressortaient pas dans les tables de corrélation considérant l'ensemble de la population (n=127), elles semblent intervenir surtout dans le cadre du processus de dégradation de la relation caractérisant la partie de l'échantillon désirant de redevenir salarié (n=46). La dégradation de la relation affecte la confiance ce qui constitue une remise en cause plus profonde de la relation. On peut noter que la dégradation de l'efficacité touche plus la confiance accordée à l'accompagnateur alors que la dégradation de la relation affective implique la confiance que l'entrepreneur a l'impression de recevoir.

Suivant une régression descendante, la connaissance, la confiance donnée et la confiance reçue, avec des bétas standardisés respectivement égaux à 0,3 ; 0,7 et 0,2, prédisent relativement bien le niveau d'efficacité perçu de la relation (r^2 ajusté = 0,78, $F=42,8$, $p<0,001$). La régression sur la dimension amicale de la relation est moins satisfaisante : les variables explicatives retenues en sélection descendante étaient la connaissance d'un créateur, la santé de l'entreprise, la confiance reçue. Les « betas » étaient égaux à 0,21 ; 0,25 et 0,34 mais seul le dernier avait un « t » significatif. La régression aboutit à un r^2 ajusté de 0,26 associé à un F égal à 6,2 significatif à 0,001.

4.2. La dégradation de la confiance

| | LOC Interne | Santé de l'entreprise | Difficultés personnelles | Relation efficace |
|------------------|----------------|--------------------------|-----------------------------|----------------------|
| Confiance donnée | ,409(**) | ,348(*) | -,425(**) | ,794(**) |

Tableau 10. Corrélation avec la dégradation de la confiance donnée / segment redevenir salarié

| | Conn un créateur | LOC Externe | difficult perso | Relation Efficace | Relation Amicale | Exp positive | Se sent Respecté | Se sent Fier |
|------------------|---------------------|----------------|--------------------|----------------------|---------------------|-----------------|---------------------|-----------------|
| Confian Reçue | ,326* | -,335* | -,395** | ,572** | ,454** | ,313* | ,294* | ,309* |

Tableau 11. Corrélation avec la dégradation de la confiance donnée / segment redevenir salarié

Compte tenu des tableaux 5 et 6, la confiance donnée semble plutôt liée aux difficultés technico-économiques alors que la confiance reçue, plus précisément la confiance que l'entrepreneur pense que son accompagnateur lui accorde, semble plus complexe, mêlant les éléments techniques et affectifs de la relation. La confiance reçue semble liée à l'estime de soi : l'individu n'est pas fier et ne se sent pas respecté. L'estime de soi est une variable importante dans la construction de soi en interaction avec les autres. Ces problèmes semblent également affecter les relations personnelles de l'entrepreneur.

L'un des résultats les plus intéressants de cette recherche est le lien entre la localisation du contrôle et la dégradation de la relation. Les internes, ceux qui relient la réussite de l'entreprise à leurs qualités personnelles, ceux qui ne croient pas à la chance⁶, semblent maintenir une relation de confiance malgré les difficultés. A l'inverse, les externes, ceux qui imputent la santé de l'entreprise à des conjonctures extérieures, notamment à des difficultés personnelles (-0,369, $p=0,053$)⁷, semblent remettre en cause leur accompagnateur : ils lui retirent leur confiance et l'accusent de faire de même. Ces deux logiques appellent des réactions différenciées et adaptées de la part de ce dernier.

Suivant une régression descendante, l'internalité (0,37), les difficultés personnelles (-0,22) et l'efficacité de la relation (0,55) permettent de prédire de façon relativement sûre la confiance donnée ($r^2 = 0,7$; $F = 30,1$, $p > 0,001$). Dans une moindre mesure, l'externalité (-0,30), l'efficacité de la relation (0,36), l'amitié (0,30) et le sentiment d'être respecté (0,30) constituent des indicateurs utiles pour connaître le niveau de la confiance reçue (r^2 ajusté = 0,49 ; $F = 9,9$ $p > 0,001$)

5. Discussion : implications en termes d'accompagnement

Les données de cette recherche nous permettent de mieux comprendre ce qui se passe lorsque, face aux difficultés de l'entreprise, l'entrepreneur est tenté d'abandonner. Elles nous permettent également de mieux cerner les évolutions des caractéristiques de la relation dans le cadre duquel l'accompagnateur tente d'apporter son soutien. Compte tenu de ces données, nous proposons ici un certain nombre de pistes d'action.

⁶ Compte tenu de la corrélation négative, moins on est externe, autrement dit plus on est interne, moins on remet en cause la relation.

⁷ Corrélation non significative relativement proche du seuil 0,05

Les données qualitatives montrent que la plupart des entrepreneurs passent par des périodes de doute. Il y a toujours des difficultés (Boyd et Gumper, 1983 ; Adebawale, 1994 ; Afzalur, 1996 ; Cardon et McGrath, 1999), mais certaines fois, au lieu de répondre par de la persévérance (Afzalur, 1996 ; Cardon et McGrath, 1999), l'entrepreneur pense à s'arrêter pour redevenir salarié. Ce doute constitue, selon nous (auteur, soumis) une étape du processus d'implication dans l'activité entrepreneuriale : après une phase d'engagement très intense dans l'action, le doute constitue un « lâcher prise » à travers lequel l'entrepreneur se remet en question et actualise sa position. Comme le montrent Piaget (1971) et Watzlavick (1975) : le doute et la confusion sont un préalable au changement. Il importe de sensibiliser l'accompagnateur afin qu'il puisse diagnostiquer ces remises en question, les distinguer des stress plus ordinaires. Durant ces phases de doute, son rôle ne peut plus, selon nous, se limiter à une aide technique mais doit, d'une façon ou d'une autre, comprendre un soutien psychologique. Ce soutien constitue une condition importante pour que l'entrepreneur puisse redévelopper la vision de son projet d'entreprise (Verstraete, 1997, Saporta et Verstraete) en lien avec son projet personnel (Bruyat, 1994 ; Verstraete, 2002). A cette fin, les approches rogériennes reprises par les tenants du conseling (Priels, 2004) constituent une réponse possible : une écoute associée à une acceptation inconditionnelle, permet d'accepter le doute et favorise cette reconstruction.

Le problème est que c'est précisément dans ces moments de doute, lorsque l'accompagnement psychologique est utile, voire nécessaire, qu'il devient plus compliqué à prodiguer. La relation entrepreneur-accompagnateur peut, en effet, suivre un cercle vicieux : plus les performances sont mauvaises, plus l'entrepreneur doute, plus la relation lui semble inefficace, plus elle devient effectivement inefficace, plus les performances se détériorent. Dans ce contexte, l'accompagnateur risque, s'il n'y prend garde, d'alimenter ce processus de dégradation soit en se remettant lui-même en cause, soit en remettant, à son tour, en cause l'entrepreneur. Partant de là, il nous semble crucial que l'accompagnateur ait conscience de ce processus. Il lui faut accepter cette perturbation de la relation et les tensions qu'elle génère comme un élément de contexte en dépit duquel il doit aider et soutenir son interlocuteur.

Nos résultats montrent que le découragement ne prend pas la même forme pour tous les entrepreneurs : les internes ne fonctionnent pas tout à fait de la même façon que les externes. La mise à jour de cet aspect de la personnalité de l'entrepreneur permet à l'accompagnateur d'adapter son attitude :

- face aux externes qui ne lui font plus confiance et l'accusent de ne plus leur faire confiance, l'accompagnateur a tout intérêt à ne pas répondre pour ne pas rentrer en conflit, il doit rester efficacement centré sur la santé de l'entreprise : cette variable étant la seule cause de dégradation de la relation sur laquelle il puisse effectivement intervenir ;
- face aux internes qui, d'une façon générale, tendent à se remettre en cause, l'accompagnateur doit accomplir un travail différent, à certains égards plus subtil : un travail impliquant les dimensions affectives de la relation au moins autant que ses aspects techniques. Il s'agira de renforcer l'estime de soi de ces entrepreneurs en faisant ressortir les succès, en leur renvoyant une image positive d'eux-mêmes, en leur manifestant plus ouvertement que d'ordinaire les signes de la confiance qu'il leur accorde.

Nos données indiquent que le fait de connaître quelqu'un qui a créé une entreprise modère les effets des doutes sur la relation. L'entrepreneur relativise ainsi ses difficultés : il réalise qu'elles ne sont pas propres à son parcours, mais qu'elles font partie intégrante du processus entrepreneurial. Partant de là, il peut être utile de communiquer sur le caractère « normal » de l'épreuve. Il peut être intéressant de sensibiliser dès le départ les individus désireux de se lancer en affaire à l'expérience à venir, en les informant qu'ils passeront certainement par des moments de doute. Lorsque apparaît ce dernier, il peut être utile de leur rappeler que la plupart des autres « passent par là », de leur dire qu'il convient d'attendre avant de prendre une décision définitive, de leur préciser que la plupart des entrepreneurs doutent puis repartent. La crédibilité et la légitimité de ces messages (Culière, 2004) peuvent être accrues, s'ils sont délivrés par d'autres entrepreneurs.

Enfin, nos analyses montrent que ceux qui ont choisi de monter leur entreprise pour saisir une opportunité ou par défi résistent mieux à l'adversité que les autres. Ce constat irait dans le sens d'une personnalité entrepreneuriale (Brockhaus & Horwitz, 1985 ; Johnson, 1990). Ce faisant, les accompagnateurs peuvent être tentés de sélectionner les individus les mieux disposés à l'exercice. Mais, cette option recèle, selon nous, un paradoxe, une négation des dispositifs d'aide à la création d'entreprise : les « vrais » entrepreneurs ont, en quelque sorte, moins besoin d'accompagnement que les autres ; ce sont précisément les individus les moins bien disposés qui ont le plus besoin de cette aide. Dans le contexte de chômage actuel, les pouvoirs publics cherchent à amener le plus grand nombre à la création d'entreprise, y compris des gens moins disposés. Suivant cette perspective, nous pensons qu'il s'agit

d'apporter une appui technique, mais également un soutien psychologique : il s'agit d'aider ces individus à dépasser leurs craintes et à devenir entrepreneurs.

Conclusion

Les doutes de l'entrepreneur exacerbent la complexité et l'ambiguïté de sa relation avec l'accompagnateur. Dans ce contexte, le soutien est nécessaire et en même temps difficile à prodiguer. Cet article permet de mieux comprendre ces difficultés : le doute est souvent lié à la santé de l'entreprise tout en impliquant des remises en question plus générales. Il touche les éléments techniques et les dimensions affectives de la relation. Suivant la personnalité de l'entrepreneur, il se traduit plutôt par une remise en cause de l'accompagnateur ou plutôt par une perte de confiance en soi. Il peut être modéré par les motivations de l'entrepreneur, par exemple si celui-ci aime les défis, mais il peut être également atténué par ses expériences, comme exemple la connaissance d'un autre entrepreneur passé par des épreuves comparables. Cet article constitue une première exploitation des données du questionnaire réalisé en partenariat avec l'ADIE, la prochaine étape consistera à valider le sens des causalités et à les intégrer dans le cadre d'un même modèle d'équations structurelles.

Par la suite, il serait également intéressant de répliquer cette recherche à d'autres populations. Il s'agirait, ce faisant, de savoir si les connaissances présentées dans le cadre de cet article sont liées aux spécificités des situations d'exclusions ou à la démarche entrepreneuriale. Nous faisons l'hypothèse que la population des bénéficiaires du RMI et des chômeurs ici étudiée, n'a pas forcément un potentiel entrepreneurial plus faible la population salariée : les chômeurs et les bénéficiaires du RMI développent souvent des activités informelles qui, mise à part les normes juridiques, peut être considérées comme des démarches pré-entrepreneuriales. Cela dit, ils créent leur entreprise, sans doute plus souvent que les salariés, par nécessité. La question consiste à savoir s'ils peuvent, chemin faisant, devenir de « véritables » entrepreneurs. Une partie de la réponse se trouve, selon nous, dans les pratiques d'accompagnement.

Cet article étudie les données de la relation vécue par l'entrepreneur ; il serait également utile d'intégrer l'autre côté de l'histoire en recueillant le point de vue de l'accompagnateur. Il s'agirait d'identifier les différentes réponses possibles de ce dernier face aux doutes de son interlocuteur et leurs impacts sur la relation. Au-delà, le succès de cette collaboration dépend

sans doute de la compatibilité des styles : dans ce sens, l'objet d'étude deviendrait la « dyade » entrepreneur-accompagnateur (Valéau, 2004).

Sur le plan pratique, cet article identifie un certain nombre de compétences impliquées dans l'accompagnement de l'entrepreneur. Nous pensons que les « savoir être » utiles ou nécessaires au soutien psychologique pourraient constituer un critère supplémentaire pour recruter ces Ressources Humaines, en plus des compétences technico-économiques habituellement retenues. Au-delà, nous recommandons l'introduction de formations en psychologie similaires à celles développées à l'attention des autres professions impliquant une relation d'aide (ex. éducateurs, assistants sociaux, conseillers en orientation).

Bibliographie

- ADEBOWALE A.(1994), Coping with Entrepreneurial Stress, JSBM, 32(1)
- AFZALUR R. (1996) Stress, Strain, and Their Moderators: An Empirical Comparison of Entrepreneurs and Managers, *Journal of Small Business Management*, 34(1)
- ALLEN N.J.. & MEYER J.P. (1997), *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*, Sage
- ALVAREZ J.L. (1993), The diffusion and institutionalization of entrepreneurship education in the eighties, *Entrepreneurship research : global perspectives*, ed. S. Birley & IC Macmillan
- BARES R. & MULLER F. (2002), Dépasser les freins au soutien entrepreneurial, *2ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Bordeaux
- BEAUVOIS J.-L. JOULE R.-V. (1987) *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens* Grenoble, Presses universitaires de Grenoble
- BECHARD J.P. (1998), *L'enseignement en entrepreneurship à travers le monde*, MI, 3(1).
- BOYD D.P. & GUMPERT D.E.. (1983), The Effects of Stress on Early-Stage Entrepreneurs, *Frontiers of Entrepreneurship Research*
- BROCKHAUS RH & HORWITZ PS (1985), The Psychology of the Entrepreneur, in Sexton & Smilor, *The Art and Science of Entrepreneurship*, Ballinger
- BRUYAT C. (1994), Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat, *Revue Française de Gestion*, 101, p 87-99
- BYGRAVE WD & HOFER CW (1991), Theorizing about entrepreneurship, ETP, 16(2)
- CANTILLON R (1957), *Entrepreneur and Economist*, Oxford, 1986
- CARDON G. & McGrath R. (1999) When the Going Gets Tough... Toward Psychology of Entrepreneurial Failure and Re-motivation", *Frontiers of Entrepreneurship Research*

- CARLAND JW, HOY F, BOULTON WR & CARLAND JC (1984), Differentiating entrepreneurs from small Business owners, *Academy of Management Review*, 9(2), 354-359
- CASTRA D. (2003), *L'insertion professionnelle des publics précaires*, PUF
- CULLIERE O. (2004), La légitimité du conseil en management au TPE, *7ème congrès CIFEPME*
- DAVIDSON P & WIKLUND J (2001), "Level of analysis in entrepreneurship research : current research practice and suggestions for the future", *ETP*, 25(4)
- DAVIDSON P, LOW MB, WRIGHT M (2001), Low and McMillan ten years on : achievements and future directions for entrepreneurship research, *ETP*, 25(4)
- DOKOU K.G. (2002), De l'accompagnement du créateur de PME à l'exploitation dynamique des marchés, *XIème Conférence Internationale ESCP-EAP*
- DOKOU KG, GASSE Y, ABIASSI A, CAMION C. Influence des pratiques d'accompagnement et de recherche d'informations sur la stratégie des entrepreneurs de PME, *Université de Laval*, Document de travail 2004-001
- FILION L.J. (1997), Le champ de l'entrepreneuriat, *RIPME*, 10(2)
- GARTNER W. B. (1988). Who is an Entrepreneur is the wrong question, *American Small Business Journal*, Spring
- GARTNER WB & GATEWOOD E (1992), Thus the theory of description matters most, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 17(1)
- GARTNER WB, BIRD BJ, STARR JA (1992), Acting as if : differentiating entrepreneurial from organizational behavior, *Entrepreneurship Theory & Practice* 16(3)
- GARTNER WB, SHAVER KG, GATEWOOD E, KATZ JA, (1994), Finding the entrepreneur in entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory & Practice* 18(3)
- Intentions, *Frontiers of Entrepreneurship Research*
- JOHANNISSON B. (1991), University training for entrepreneurship : a swedish approach, *Entrepreneurship and Regional Development*, 3(1)
- JOHNSON, B. R. (1990), Toward a multidimensional model of entrepreneurship: The case of achievement motivation and the entrepreneur. *ETP*, 14(3)
- KIRZNER IM (1993), "The morality of Pure Profit", *Journal des Economistes et des Etudes Humaines*, (4), 315-328
- KNIGHT F.H. (1921), *Risk, Uncertainty and profit*, Houghton Mifflin
- LEWIN K. (1952), *Field Theory in Social Science*, Harper.

- MILL J.S. (1848), *Principle of Political Economy with some Applications to Social Philosophy*, JW Parker
- NAFFZIGER DW, HORNSBY JS & KURATO DF (1994), "a proposed research model of entrepreneurial motivation", *Entrepreneurship Theory & Practice*, 18(3)
- PASQUIER D. & LUCOT J.C. (1999), Une nouvelle échelle de localisation du contrôle - interne externe, *Pratiques Psychologiques*, 2
- PIAGET J. (1971), Inconscient affectif et inconscient cognitif, *Raison Présente*, 19
- PRIEL J.M. (2004), Eléments historique à propos du counseling, *AFCACP*, www.geocities.com/afcACP
- ROGERS C. R. (1961), *On becoming a person*, Houghton Mifflin Company
- SAMUT S (2003), « L'accompagnement des petites entreprises en création » in Saporta B., *Réflexion sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*, ADREG
- SAPORTA B & VERSTRAETE T. (2000), Réflexions sur l'enseignement de l'entrepreneuriat, *Gestion 2000*, 3
- SAY J.B. (1803), *Traité d'économie politique*.
- SCHUMPETER J.A. (1935), *Théorie de l'évolution économique*, Dalloz
- SHANE S & VANKATAMARAN S (1997), The promise of entrepreneurship as a field of research, *Academy of Management Review*, 25(1)
- SHAVER K.G. (1995), The entrepreneurial personality myth, *B&E Review*, April-June
- SIMON M., HOUGHTON S.M., AQUINO M. (2000), Cognitive biases, risk perception and venture formation, *Journal of Business Venturing*, 14(5)
- STAW B.M. (1976), Knee-deep in the big muddy, *Organizational Behavior and Human Performance*, 76
- STENGERS I. (1987), *D'une science à l'autre des concepts nomades*, Seuil
- STEVENS W.S. (1991), *Recharge your entrepreneurial batteries*, professional press, US
- UCBASARAN D, WESTHEAD P, WRIGHT M (2001), The focus of entrepreneurial research : contextual and process issues, *Entrepreneurship Theory & Practice* 25(4)
- VALEAU P. (2004), *Gérer l'implication dans le respect des différences*, Habilitation à Diriger les Recherches, www.valeau.com
- VALEAU P. (2005 soumission), L'implication des entrepreneurs : des doutes au second souffle, *RIPME*
- VERSTRAETE T. (2002), Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche, ADREG, 2-9518007-0-3
- VERSTRAETE T. (1997), « Cartographie cognitive et accompagnement du créateur

d'entreprise », *Revue Internationale PME*, 10(1)

VESALAINEN J. & PIHKALA T. (1999). Motivation Structure and Entrepreneurial

WATZLAVICK P. (1975), *Changement, paradoxes et psychothérapie*, Seuil, Point Essais

WEICK K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Westley