



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**

Quel accompagnement pour les créateurs qui ne souhaitent pas se faire aider ? réflexions sur un paradoxe et propositions

Catherine LEGER-JARNIOU, Maître de Conférences HDR en sciences de gestion, Université Paris Dauphine, catherine.leger-jarniou@dauphine.fr

Les termes d'accompagnement, d'aide ou d'appui à la création d'entreprise sont indifféremment utilisés dans les recherches sur ce thème et par les acteurs concernés. Ce papier tente tout d'abord de clarifier ces termes et notamment de donner des repères sur la signification du terme accompagnement. Puis il sera fait état de l'évolution des structures d'accompagnement. A partir d'une étude récente, il sera mis en évidence le fait que l'on est au cœur d'un paradoxe : alors que les pouvoirs publics et toutes les institutions concernées mettent en place de plus en plus de structures d'appui à la création d'entreprise pour répondre à la demande sociale, ces structures accueillent finalement peu de créateurs et le coût de cet accompagnement n'est pas négligeable. L'étude focalisera ensuite son attention sur les créateurs qui « ne souhaitent pas faire appel à ces structures », pour tenter d'en comprendre les raisons profondes à partir d'une étude empirique menée par interview et centrée sur trois créateurs sur une période de deux années. Cette analyse permettra d'étudier en profondeur le pourquoi de cette situation de « non rencontre » entre les créateurs et les structures et débouchera sur une proposition de prise en compte nouvelle du processus d'accompagnement dans la mesure où il doit être multiple et individualisé s'il veut réellement toucher les créateurs.

Retour sur la notion d'accompagnement

Accompagner c'est « aller avec ». Le terme accompagnement est très utilisé mais renvoie à des réalités diverses. Ainsi, Maela (2002) indique que le « coaching », le « counselling », le « conseil », la « consultance », le « tutorat », le « mentoring », le « compagnonnage » et le « sponsoring » appartiennent au champ sémantique du verbe accompagner.

Il s'agit d'un processus qui consiste à « faire passer » une personne d'un état à un autre, voire à l'influencer pour qu'elle prenne des décisions. Or, l'accompagnement vise à rendre le créateur autonome et l'accompagnant ne doit en aucun cas se substituer au créateur. Il vise à accompagner une personne (ou une équipe) porteuse d'une idée à faire cheminer cette idée pour qu'elle aboutisse à un projet de création viable.

L'autonomie ne doit pas être confondue avec l'indépendance de l'activité, mais signifie que le créateur dispose d'assez de connaissances, de compétences et de recul pour prendre des décisions pour son entreprise. L'autonomisation du créateur vise également à lui donner confiance dans ses propres actions et décisions. L'accompagnement trouve dans ce cas sa pertinence dans la relation accompagnant-accompagné. L'accompagnant doit transférer progressivement cette autonomie au créateur qui devient alors un acteur stratégique et acquiert une identité propre (Avenier, 1997).

L'accompagnement du créateur peut également s'envisager à partir du concept de « réseau de soutien » (Barès, 2004) considéré comme « capable de développer une compétence spécifique en amont des projets, c'est-à-dire une capacité d'intervention sur tous les aspects d'un projet, sans en isoler le juridique, le commercial, le financier et le social (...) et de suivre l'entreprise nouvellement créée ».

En pratique, on considère habituellement que l'accompagnement, en tant que processus d'aide au porteur de projet, concerne 3 étapes : l'accueil, l'accompagnement et le suivi post-crétion.

- L'accueil comprend l'information, la sensibilisation et l'orientation des porteurs de projets. Dans cette étape, le porteur va tenter d'explicitier son idée et les accompagnants vont l'aider à clarifier cette idée. Pour ce faire, des informations vont être échangées et des formations peuvent être suivies. L'accompagnant va également réaliser un pré-diagnostic du projet.

- Ensuite l'accompagnement proprement dit comprend l'aide au montage complet du dossier pour aboutir à présenter un business plan d'une part et à organiser un accompagnement financier d'autre part. Des formations peuvent également être envisagées à ce niveau sur des points précis ainsi que des temps de rencontre avec l'accompagnant pour valider et construire le business plan. L'accompagnement financier peut aller jusqu'à aider le porteur de projet dans ses démarches de négociation avec des apporteurs de fonds.

- Enfin le suivi post-crétion comprend toutes les formes d'appui au chef d'entreprise pour l'aider à piloter sa jeune entreprise.

Il s'agit bien d'une démarche qui comprend trois volets : l'accueil des créateurs, des prestations personnalisées et un suivi pendant des périodes plus ou moins longues.

Letowski (2001) en conclut que « L'accompagnement réunit les composantes suivantes : la durée, la fréquence des contacts, l'unicité de la structure d'accompagnement, la prise en compte de la diversité des problèmes qui se posent à l'entreprise, l'adaptation à la culture et à la personnalité du créateur ».

Evolution des structures d'accompagnement

Depuis la fin des années 1980, les politiques d'appui à la création d'entreprise se sont intensifiées et se sont structurées autour de trois axes majeurs (Albert, Fayolle, Marion, 1994) :

- l'appui financier destiné à pallier l'insuffisance des fonds de démarrage et parfois des financements plus importants pour les projets plus ambitieux. Cet appui peut être national ou régional et dans ce cas, il diffère beaucoup d'une région à l'autre. Il dépend également du type de projet (technologique ou non) et du type du porteur de projet (demandeur d'emploi, femmes, etc.),

- le développement de réseaux de conseils et de formation dont le but est de favoriser l'accès du créateur à la formation à la gestion. Chaque réseau propose des offres très variées et non homogènes,

- le soutien logistique qui vise à offrir des conditions d'hébergement à moindre coût. On pense bien évidemment aux pépinières et aux incubateurs.

Cette intensification a abouti à un foisonnement de mesures et de structures parmi lesquelles le créateur peut se perdre. Le rapport Besson dénombrait environ 3.000 réseaux publics ou associatifs d'aide à la création d'entreprise. Le Conseil National à la Création d'Entreprise en

février 1999 avait fait le même constat. Par ailleurs, Boutillier et Uzunidis (2000) ont référencé 8.000 lois, 100.000 décrets, 360.000 règlements, soit 2005 mesures.

Ce foisonnement témoigne de l'intérêt grandissant des pouvoirs publics et locaux pour la création d'entreprise dans la mesure où elle représente pour eux :

- un outil économique de création de richesses, d'emplois et d'aménagement du territoire,
- un outil social et politique qui vise à inciter les français à plus d'initiative.

De ce fait, ils oscillent entre deux tendances :

- d'une part aider la création d'entreprise en multipliant les mesures et les dispositifs, et ceci depuis très longtemps avec notamment un renforcement depuis les années 1990. Albert, Fayolle et Marion notaient déjà en 1994 la volonté des pouvoirs publics de « faciliter l'accès à la création d'entreprise au plus grand nombre de créateurs potentiels », et
- d'autre part réguler le flux des créations en instituant un ensemble de règles contraignantes (capital de départ, même si la SARL peut se créer avec un seul euro depuis peu, formation obligatoire dans le cas de certains métiers, démarches compliquées, etc).

Ceci explique que par moment, l'état encourage plus qu'il ne régule et qu'à contrario par moment il régule plus qu'il n'encourage.

Les structures d'accompagnement sont soutenues par l'action de l'Etat à partir de l'idée que la création d'entreprise participe au développement économique du pays. Les incubateurs publics issus de la loi sur l'innovation de juillet 1999 en sont un très bon exemple. Les associations et les entreprises privées proposent des prestations payantes en échange d'une participation au capital de la nouvelle entreprise pour les dernières.

Les grandes entreprises favorisent également la création d'entreprise via l'essaimage. Ce dernier consiste à aider des salariés à créer leur propre activité, en relation ou non avec l'activité de la grande entreprise, en leur fournissant des conseils, un réseau, une aide financière et en générant un transfert de compétences en leur direction.

Tout ceci correspond à une époque et on peut alors en conclure que l'ensemble de tous ces dispositifs et structures se caractérisent par : leur nombre important, une faible mise en cohérence des acteurs, une absence d'homogénéisation des prestations, une faible pénétration des réseaux de conseil, une absence d'évaluation de leur efficacité, un faible investissement sur le conseil aux jeunes entreprises après la création et une concurrence entre les dispositifs qui contribue à augmenter leur manque d'efficacité et de lisibilité.

Or en 2001, l'accompagnement se professionnalise et la terminologie se stabilise progressivement. Tout d'abord, il y a eu la « Charte de qualité » adoptée par les réseaux associatifs et le Conseil National à la Création d'Entreprise (CNCE) le 17 mai. Sept réseaux se sont regroupés au sein d'une fédération FORCE (Fédération des Organisations Contribuant à la Création des Entreprises et à leur Reprise) et ont signé cette charte.

Puis la norme Afnor « Accompagnement de l'entreprise », en décembre, qui porte sur les « activités de services des plate formes d'initiale locale ». Selon ce texte, l'accompagnement comprend : l'accueil, l'orientation, l'instruction du projet avant présentation devant un comité d'agrément, l'attribution du prêt d'honneur, le parrainage et le suivi de l'entreprise ainsi que la participation à un Club de créateurs.

De plus, les programmes européens se sont développés ces dernières années. On peut citer la décision du Parlement européen et du Conseil relative à la mise sur pied d'un programme cadre pour la compétitivité et l'innovation (CIP) pour la période 2007-2013. Ce programme

fournira un cadre cohérent aux actions communautaires dans le domaine de l'esprit d'entreprise, des PME et du développement des TIC (technologies de l'information et de la communication).

Trois axes seront développés :

- le programme « Entrepreneurship and Innovation » centré sur les PME,
- le programme « ICT Policy Support » destiné à soutenir l'adoption des TIC dans les services liés au commerce, à l'administration et au secteur public,
- le programme « Intelligent Energy Europe ».

L'ensemble du programme cadre sera doté d'un budget de plus de 4 milliards d'euros et le premier volet concerne l'entrepreneuriat et le développement de l'esprit d'entreprise.

Durant cette nouvelle époque, l'accompagnement se professionnalise et s'intensifie comme on vient de le montrer, mais ce panorama ne serait pas complet si on ne faisait pas état de l'accompagnement non professionnel des créateurs.

Ainsi, l'Agence des PME (2003) propose un autre classement selon la catégorie des intervenants, à savoir :

- des intervenants agissant à titre non professionnel comme l'entourage familial et personnel et l'entourage professionnel (les collègues),
- des intervenants professionnels qui comprennent deux catégories :

les structures professionnelles non dédiées ou généralistes comme les experts-comptables, avocats, banques, organismes de formation, conseils juridiques et fiscaux et conseils en propriété industrielle,

les structures professionnelles dédiées à la création d'entreprise comme les chambres de commerce et de métiers, les structures d'essaimage des grandes entreprises, les réseaux connus (Entreprendre, Adie, FIR, France Active, etc), les structures d'appui et de conseil (Boutiques de gestion, etc), les structures d'hébergement (incubateurs, pépinières, etc) et les services locaux de développement économique et social des Conseils régionaux, généraux ou des collectivités.

Il est intéressant à ce niveau d'observer le comportement des créateurs face à cette multitude de propositions.

Les créateurs et le recours à l'accompagnement

Il sera fait référence dans ce papier à l'étude de l'Agence des PME (2003) dont la lecture des résultats a été le phénomène déclencheur de l'étude empirique qui a été réalisée. Cette étude porte sur des créateurs à partir des sources Insee (Sirène, 2001) et du fichier des bénéficiaires du prêt à la création d'entreprise (PCE). Les créations sélectionnées, soit 1.500 entreprises, sont issues du fichier Sirène pour 80% et du PCE pour 20%. Au moment de l'enquête, 80% des entreprises avaient au plus un an d'ancienneté et un quart des entrepreneurs a accepté de répondre aux questions spécifiques de l'étude.

Les résultats principaux de cette étude indiquent que deux tiers des entrepreneurs interrogés disent avoir bénéficié d'appuis de leur entourage, mais peu d'appuis de structures dédiées. Ils ont mobilisé leur entourage (41%), puis des structures professionnelles non dédiées (31%) et enfin des structures professionnelles dédiées (27%). L'entourage (famille, amis, ancien employeur ou proche dans les « affaires ») semble donc jouer un rôle très actif à côté des structures. Ils ont pu solliciter un seul type d'appui ou plusieurs, mais seuls 3% ont bénéficié

d'au moins quatre types d'appui. In fine, 45% des entrepreneurs interrogés ont bénéficié d'au moins un appui d'une structure professionnelle dédiée ou non dédiée.

Mais à côté de ces faits, un tiers des créateurs dit n'avoir bénéficié ou sollicité aucun appui. On peut alors légitimement penser que les créateurs qui « ne souhaitent pas avoir recours à ces structures » partent a priori avec un handicap supplémentaire quand on sait que la capitalisation d'une succession d'appuis et de temps passé en appui renforcent fortement la pérennité des entreprises. D'autant que ces entrepreneurs qui n'ont pas bénéficié d'appui ont démarré avec des moyens financiers plus limités (inférieurs à 7622 €) et dans les secteurs du commerce (35%) et des services (29%).

Ils avancent quatre raisons pour expliquer leur non recours aux structures d'accompagnement :

- l'ignorance de l'existence de ce type d'organisme ou structure,
- la méconnaissance de la nature de l'appui susceptible d'être apporté par ce type d'organisme ou structure,
- le sentiment de ne pas avoir la possibilité de bénéficier de cet appui,
- le souhait de ne pas avoir recours à ce type d'organisme ou de structure.

L'analyse du contexte des types d'aides que chaque structure peut apporter aux créateurs permet de comprendre les réponses en terme d'ignorance, de méconnaissance ou de sentiment de ne pouvoir en bénéficier (par exemple la Chambre des métiers ne peut aider que les artisans, l'Adie aide les RMistes et les porteurs de petits projets, etc.).

Reste la réponse en terme de « souhait de ne pas avoir recours à ce type d'organisme ou de structure » et celle-ci interroge.

Or, parmi ceux qui n'ont pas été aidé (73% du fichier Sirène), la première raison invoquée est « le souhait de ne pas avoir recours » à ce type d'organisme ou de structure (39 à 47 % des réponses selon les structures d'accompagnement). Ce chiffre est d'autant plus important et surprenant, qu'a posteriori, 43% des créateurs estiment avoir manqué d'un appui. Parmi ces derniers, les trois quarts estiment que les structures existantes d'appui à la création d'entreprise auraient pu leur apporter ce qui leur a manqué (aspect financier, information et orientation, conseils spécifiques, etc.).

Hormis le manque de « signalisation » pour les créateurs, on peut également évoquer le manque de prise de conscience, a priori, de l'intérêt et de l'importance de l'accompagnement. Ces résultats sont d'autant plus paradoxaux que les créateurs qui ont bénéficié de l'aide des structures dédiées les jugent largement satisfaisantes et que les projets accompagnés sont ceux qui ont le plus de chance de réussir. Mais l'étude empirique que nous avons réalisée montrera qu'il faut dépasser ces a priori et que des raisons plus profondes et plus personnelles sont en fait à l'origine de ce refus.

Méthodologie de l'étude empirique

C'est à cette catégorie de créateurs que nous nous sommes intéressés dans cette étude. L'objectif étant de comprendre les raisons profondes qui motivent ces créateurs à ne pas vouloir être aidés par ces structures, alors que le nombre de structures à leur disposition est considérable et que les mesures gouvernementales s'accroissent.

L'étude a porté sur l'analyse de trois entrepreneurs pendant tout leur processus de création. Il s'agit d'interviews qui s'échelonnent sur une période de deux années, réalisées tout au long de ce processus. Le recueil des données s'est fait à partir d'un cadre d'analyse souple et évolutif qui visait à récolter de la manière la plus précise ces « récits de vie ». Il n'est repris et analysé ici que trois cas emblématiques sélectionnés à partir d'une dizaine de cas étudiés.

On considère naturellement l'entrepreneuriat comme un processus de création de valeur (Bruyat, 1993) qui permet de passer d'une idée à un projet plus structuré et enfin à la création d'une entreprise. Bloomfiel et Vurdubakis (1997) parlent de « passage de la vision de l'organisation à l'organisation de la vision ». Il permet de faire émerger une nouvelle organisation. On retrouve ici l'idée du chaos d'où naît une nouvelle stabilité. « La démarche rationnelle, planifiée, linéaire, prenant en compte un risque calculé (...) se combine à l'intuition, au hasard, à un processus dans lequel plusieurs acteurs agissent et interagissent, hésitent, saisissent certaines occasions, en ratent d'autres et ce de manière dynamique » (Thiéart, Forgues, 1993).

Ce processus et cette transformation s'accompagnent sans problème avec cette méthodologie de « récits de vie ».

Le questionnement a été le suivant : si l'accompagnement peut aider cette transformation, comment cela se déroule-t-il pour les créateurs « qui refuse d'être aidés par ces structures » ? L'analyse menée porte sur les actes des entrepreneurs à partir de leurs « récits » mais également sur leurs représentations à partir de l'idée que les comportements « peuvent et doivent être étudiés comme des systèmes d'interactions » (Giddens, 1993). Le créateur, tout au long du processus de création, est sujet ou acteur d'interactions multiples.

Synthèse de l'étude

Il s'agit ici de l'analyse synthétique des propos tenus par les trois créateurs qui mettent en relief leurs représentations et leurs sentiments par rapport à ce processus. Seuls quelques termes sont retranscrits directement entre guillemets dans la mesure où ils traduisent pleinement l'état d'esprit des créateurs dans leur récit et mettent en lumière des points sur lesquels nous reviendrons dans la partie suivante.

Créateur 1

Il s'agit d'une femme de 40 ans. Son activité professionnelle et centrée sur l'enseignement des principes théoriques de la gestion. Elle a deux filles âgées de plus de 10 ans et vit avec un homme qui, après avoir participé à la création d'entreprises avec ses frères, se retrouve au chômage.

Elle a toujours eu des idées de création d'entreprise, qu'elle n'a jamais menées à terme, car elle était seule dans ses projets et ses filles trop petites pour ne pas s'en occuper pleinement.

À 40 ans et pour créer quelque chose « pour elle » et pour son compagnon, elle décide de se lancer et de créer un restaurant « à sa façon ». Le projet a mûri pendant une année et les travaux et le lancement ont pris une autre année. Depuis, le restaurant est une réussite et elle innove sans cesse pour qu'il ressemble à « ses rêves ».

Dès que l'idée a pris forme, elle a réfléchi seule d'abord à ce que pourrait être son restaurant. La construction a été « plutôt intellectuelle », sur la base des principes théoriques qu'elle enseigne depuis des années. Puis, elle a commencé à confronter ses « grandes idées » à la réalité et le projet est devenu « leur projet ». Au-delà de ce duo, il était impensable d'en parler avec des spécialistes qui écrivaient par ailleurs dans des magazines spécialisés que la « restauration n'est pas un bon secteur pour créer » et que « les femmes ne réussissent pas

beaucoup ». Pourquoi alors dans ses conditions aller discuter avec ces gens « acquis par avance à l'idée de l'échec de l'entreprise ».

De plus, c'était « son idée » et elle voulait absolument réaliser ce restaurant tel qu'elle l'avait imaginé et ne souhaitait pas, en quelque sorte, que quiconque « étranger de surcroît » et « froid gestionnaire », lui gâche son rêve.

Par ailleurs, qui aller voir semblait compliqué. Elle avait consulté sur Internet et trouvé des noms, mais ne savait pas qui serait le meilleur interlocuteur. Elle imaginait également que cela prendrait du temps et ralentirait son projet et de plus lui coûterait peut-être de l'argent alors que sa situation financière était plus que délicate.

Dans ces conditions, à qui se confier ? aux amis, aux « vrais » et la création d'entreprise est « une expérience qui permet de faire le tri parmi les vrais amis et les autres ». Alors, les vrais amis ont écouté, conseillé et aidé jusque dans les travaux. Le couple a été le maître d'oeuvre du projet entouré de quelques fidèles qui ont su les comprendre et les encourager. Une partie de la famille a également suivi et participé au projet. Ils ont fait appel à des moments ponctuels à un avocat qu'ils ont payé pour sa réalisation. Mais ils ne l'ont jamais considéré comme accompagnateur mais simplement comme prestataire de services. Leur projet ayant abouti, il est maintenant la fierté des deux initiateurs et de leurs amis fidèles qui s'approprient un peu cette réussite. Ils ne regrettent absolument pas de ne pas avoir fait appel à une structure d'accompagnement.

Créateur 2

C'est un homme de 45 ans qui a choisi de créer son entreprise dans son domaine de compétences, la formation d'adultes.

Pour lui, être entrepreneur « c'est avoir le sens des responsabilités et prendre des risques ». Il a décidé de mettre à profit son expérience et il considère qu'elle est essentielle mais suffisante. Son projet était personnel, il avait besoin d'évoluer et de changer. Son emploi précédent ne lui donnait plus les satisfactions attendues et sa décision a été finalement rapidement prise en quelques semaines. Dès ce moment, il s'est senti pleinement « responsable de sa vie » et de ses choix et « cela ne se partage pas ». Il est célibataire et n'a pas souhaité en parler ni à ses parents ni à ses frères et soeurs pour ne pas les inquiéter avant que tout soit « bien réel ». Et il était inconcevable de faire appel à des structures spécialisées qui connaissaient beaucoup moins bien que lui le secteur et les arcanes du métier. De plus, une expérience antérieure malheureuse d'un ami qui s'était fait accompagner à conforter cette idée. Selon lui, ils sont « plus intéressés par leur propre activité (faire du chiffre) » que par les préoccupations réelles du créateur. Il ne s'imaginait vraiment pas discuter et écouter les recommandations de « personnes à qui il ne reconnaît pas de compétences ». De plus, pour la première fois, il allait être « libre », autonome et seul à décider, alors il est important de ne « pas gâcher cette belle occasion » par le recours à des institutions de ce type.

Sa structure a demandé peu de financement, il a créé son entreprise en six mois en utilisant un réseau qu'il connaissait auparavant. Il a fait appel à des spécialistes pour deux problèmes ponctuels et les a rémunérés, mais ils n'ont jamais été considérés comme un accompagnement. Depuis, il a embauché du personnel et son entreprise croît régulièrement. Si besoin, il fait toujours appel à un prestataire de services qui rend un travail précis. Il ne regrette pas d'avoir agi ainsi car il est persuadé qu'aucune structure ne se serait intéressée à son projet et n'aurait pu lui apporter un accompagnement tel qu'il l'aurait souhaité. Il aurait aimé trouver un « vrai accompagnement » qui l'écoute et ne parte avec aucune idée préconçue, qui le soutienne tout au long de ses réflexions et ses actions. Une « aide comme pourrait apporter un ami sincère » mais en réalité une telle aide « ne peut relever d'une prestation financière ».

Créateur 3

Le créateur est un homme de 35 ans, marié, qui a deux enfants de moins de 10 ans. Depuis très longtemps, il rêvait de créer son entreprise. Sa famille étant très entrepreneuriale, elle a sans aucun doute influencé sa décision. Il a préféré dans un premier temps acquérir une expérience professionnelle dans des entreprises de tailles différentes et des secteurs différents avant de se spécialiser.

Son projet était de créer une entreprise d'importation de meubles asiatiques. La connaissance du secteur et sa pratique de langues étrangères ont été de forts atouts. Son premier réflexe a été de se faire aider par une structure qui lui apporterait un soutien dans le domaine de la gestion, domaine qu'il maîtrisait le moins. Il s'est rendu avec son dossier dans une structure professionnelle et a expliqué sa demande. Son interlocuteur « a tellement compliqué les choses » qu'il en est ressorti absolument convaincu qu'il ne fallait pas créer d'entreprise et « qu'il n'était surtout pas fait pour cela ». Ce rendez-vous l'a marqué au point de retarder sa création de six mois pendant lesquels il a exercé une activité sans aucune relation avec ce secteur et en intérim. En fait pendant ces six mois, il s'est remis en question, a « regagné sa propre confiance » et a finalement décidé « d'y aller tout seul » et de ne jamais faire appel à ces « spécialistes de la complication ». Sa famille étant entrepreneuriale, il n'a pas voulu leur demander d'aide pour leur montrer « que moi aussi je suis capable de le faire et de réussir ». Ses seuls « interlocuteurs amis » et très bénéfiques ont été sa femme (artiste peintre) qui a su l'écouter et lui poser les bonnes questions et un ami d'enfance avec qui il fait du vélo tous les dimanches et qui est fonctionnaire. Tous les deux ont vraiment cherché à l'aider et à le « faire avancer » pour aboutir à une création d'entreprise saine et pérenne. Sa famille est ravie et fière de lui et il la consulte maintenant fréquemment. Il a, pendant la période de création et connaissant ses lacunes, délégué toutes les tâches « subalternes » (comptabilité, etc) et fait appel à des spécialistes pour des tâches précises (avocat, fiscaliste), ces personnes n'étant pas pour lui à assimiler à des accompagnateurs qui veulent « se mettre à votre place et tout faire à leur idée », mais simplement comme des prestataires de services.

Analyse de cette situation de « non rencontre »

L'étude de ces trois cas nous a permis de déceler quatre raisons majeures pour lesquelles ces créateurs ne voulaient pas se faire accompagner par ces structures. Ces raisons sont en relation les une avec les autres et partent toutes d'un manque de visibilité de ces structures.

1. Mauvaise connaissance et/ou méconnaissance des structures d'accompagnement

L'accès à l'information est complexe tant les réseaux et structures sont nombreux. Les plus curieux viennent se renseigner dans les Salons et font leurs choix. Cette année, le Salon des Micro-Entreprises par exemple a connu un grand succès. L'Internet est également un moyen d'accéder à l'information.

Néanmoins, chaque structure est soit spécialisée géographiquement, soit par secteur d'activité ou par étape de création (démarrage, création, suivi). Cette multitude de structures d'accompagnement renforcent souvent le sentiment de flou et le créateur ne sait réellement à qui faire appel. Cette méconnaissance peut également se traduire par un manque de reconnaissance de leurs compétences.

2. Le manque de reconnaissance des compétences de ces structures

Les créateurs entendent des « bruits » et lisent dans la presse professionnelle de nombreux conseils émanant de structures différentes. Ils ont l'impression que toutes ces structures se font concurrence et cela ne favorise pas la lisibilité des messages et renforce leur méfiance.

« Les acteurs régionaux et locaux agissent souvent de façon concurrente, sans rechercher la cohérence de l'ensemble du dispositif. Leur logique est de fournir une offre plutôt que de répondre à une demande et les procédures locales d'aide sont fréquemment à la fois suffisantes et redondantes » (Daval, Deschamps, Emin, 2002).

Cela signifie qu'intensifier l'aide à la création d'entreprise implique souvent sur le terrain la représentation d'une certaine standardisation de l'offre, ce qui est très différent d'un « guichet unique » souhaité depuis de nombreuses années qui renseignerait et aiguillerait le créateur en fonction de ses besoins. Or, chaque projet est unique et les besoins de chaque créateur sont par dessus tout très spécifiques. De plus, chaque structure est en quête de légitimité et noue de ce fait des partenariats avec d'autres acteurs français ou étrangers et certaines ont même une stratégie de regroupement et de labellisation, ce qui renforce le flou pour le créateur qui ne comprend plus très bien quelles sont les spécificités de chacune. Cela se traduit par une certaine méfiance par rapport à ces structures qui, disent-ils, s'intéressent plus à leur propre stratégie et implantation sur le terrain qu'à l'avenir des créateurs. Un amalgame est faite entre toutes ces structures, sans compter les créateurs qui, a priori, pensent détenir plus de compétences que ces structures.

A côté de ces deux premières raisons réellement liées au manque de visibilité qu'ont les créateurs sur ces structures, deux autres raisons, plus psychologiques, nous paraissent tout aussi importantes car plus profondes quant au concept même d'accompagnement.

3. Besoin d'indépendance et de liberté

Ce type de créateur recherche dans sa démarche de création liberté et indépendance et de ce fait ne veut pas se « laisser » aider. Son idée lui paraît merveilleuse et toute aide étrangère superflue. Il n'aimerait pas entendre des remises en question de son idée. De plus, accompagnement signifie pour lui perte de temps et « aliénation » envers des gens qui savent et qui vont soit décider pour lui soit forcer ses décisions. Il n'a pas le temps de s'arrêter pour mener des études complémentaires car il est persuadé que le marché l'attend très vite. De plus, accompagnement rime avec coût, il faut payer les services des conseils ou bien laisser une partie de son capital ce qui est bien entendu incompatible avec le besoin de liberté. Même si ces idées sont erronées, elles sont bien présentes dans la tête du créateur. Rappelons que pour 69% des créateurs le fait d'être indépendant est la première raison d'entreprendre selon l'enquête Siné (Insee, 2000).

Le créateur est peu comme comme « l'Alchimiste » de Paulo Coelho, il a besoin d'aller au bout de ses rêves.

4. Besoin d'appropriation de sa propre création

Ces porteurs d'une idée ne souhaitent pas le plus souvent être guidés, étape par étape, tout au long d'un chemin complexe qui va les faire devenir entrepreneurs. Ils souhaitent avant tout être acteurs de leur cheminement et s'approprier la connaissance, les méthodes et outils et bien entendu les décisions. Ils vont véritablement « apprendre en apprenant » (Gibb, 1992).

Au-delà de la réponse immédiate à une demande ponctuelle, ils sont pour la plupart, assez réticents à l'idée d'être accompagné. L'indépendance d'action est, à leurs yeux, une valeur fondamentale dans l'acte d'entreprendre. Dans une certaine mesure, l'accompagnement peut être vu comme une contrainte supplémentaire s'ajoutant à un lot déjà pesant, l'entreprise en création est fragile, et des problèmes a priori anodins peuvent rapidement se transformer en problèmes cruciaux hypothéquant la survie de l'entreprise. Le long terme existe peu ou de façon très imprécise, tout est géré au quotidien souligne Sammut (2002).

De plus, l'accompagné et l'accompagnant n'ont pas les mêmes logiques. Le porteur d'un projet n'anticipe pas le même niveau de risque que l'accompagnant. Le porteur souhaite devenir entrepreneur alors qu'il ressent les structures d'accompagnement comme visant plus à faire du « chiffre », dans la mesure où leurs différentes tutelles les évaluent sur ce point. D'après Sammut (2002), qui a mené une réflexion autour de l'intelligibilité du dispositif d'appui, l'écoute des accompagnés et l'observation des pratiques révèlent deux types de myopie. La première est « temporelle » dans la mesure où est privilégié le court terme au détriment d'une logique de survie. La seconde est « spatiale » et résulte d'une trop forte focalisation sur des problématiques trop générales aboutissant à la construction du business plan, souvent trop stéréotypé.

Certains auteurs (Argyris et Schön, 1978 ; Zarifian, 1996) ont mis l'accent sur la question du partage des objectifs et des procédures entre l'accompagnant et l'accompagné. Le réseau d'aide regroupe des acteurs aux logiques différentes et l'entrepreneur poursuit sa propre logique (le court terme et son propre emploi l'emportent sur une visibilité à plus long terme en terme de développement de l'entreprise par exemple). « Les acteurs sont diversifiés et n'ont pas tous les mêmes objectifs » confirme Letowski (2001).

Tant que le créateur n'est pas persuadé de l'utilité des structures d'accompagnement pour son propre projet, il n'ira pas vers ces structures d'accompagnement, car il souhaite rester « maître à bord ». Il est focalisé sur le fait de ne pas se laisser déposséder ni de son idée ni de ses décisions, maintenant qu'il a décidé d'être responsable et libre.

Propositions en vue de l'amélioration du processus d'accompagnement

Au vu de ces raisons, l'efficacité des pratiques d'accompagnement ne sera possible, selon nous, qu'à deux conditions qui sont une certaine remise en cause du rôle d'accompagnant et une nouvelle prise en compte des besoins des accompagnés.

Une certaine remise en cause du rôle d'accompagnant

Il est possible de faire une analogie entre l'accompagnant et le formateur. Le formateur peut répondre à plusieurs modèles, comme l'a fort bien analysé Enriquez (1981).

Le formateur peut être à la fois :

- formateur qui déforme, réforme, transforme pour donner aux formés la « forme idéale » en s'inspirant d'un modèle. Les personnes sont dépossédées de leur propre expérience, de leurs tâtonnements et se coulent dans une forme figée, répétitive et mortifère. Au lieu de créer, ils reproduisent des pensées déjà élaborées. Or, il n'y a pas de « faire » sans invention, sans surprise pour celui qui est en train de faire,
- thérapeute qui considère l'individu comme porteur originellement d'une santé à retrouver. Or, tout organisme vit en équilibre instable et doit s'adapter aux perturbations incessantes,
- accoucheur qui aide à la croissance de chacun par une écoute compréhensive et non évaluative. Cette position est idéalisante et sur-protectrice,
- interprète qui souhaite trouver des causes et des raisons à tout comportement, cela étant supposé permettre une prise de conscience et donc une élucidation de sa conduite. Derrière ce modèle de formateur se dessine la volonté de puissance qui cherche à enfermer les autres dans une formule qui les identifie nécessairement,

- militant qui indique la voie, veut conduire le changement social. Le militant se comporte avec une vision manichéiste et devient, sans le vouloir, un allié important des forces de conservation de l'ordre social,
- réparateur qui se donne pour mission de réparer le mal qui a été fait. Il prend en charge, se sacrifie pour les autres. Il en escompte reconnaissance et orgueil,
- transgresseur qui se donne comme vocation de favoriser l'émergence de la spontanéité, de la fête et permettre la disparition de tous les tabous. Cette conception débouche sur un nouveau système de contrainte : toujours plus et mieux, prélude à une violence généralisée,
- destructeur pour qui le désir de former peut être entaché du désir inverse de déformer, de briser, de morceler autrui. A force d'ordonner au groupe d'être autonome, de s'exprimer spontanément tout en l'enfermant dans un système interprétatif, le formateur s'assure de sa propre puissance en rendant les autres soumis et profondément angoissés.

Cette galerie de portraits peut s'appliquer aux accompagnants et met en avant les dérives possibles de leur pouvoir et de leur rôle. Il n'y a pas de « faire » sans invention, sans surprise pour celui qui est en train de faire, nous rappelle Enriquez. Aussi, pour faire « avancer » le créateur et l'autonomiser, l'accompagnant doit avoir un rôle d'aide dans le développement de son potentiel. Et ce rôle passe certainement par le respect de l'autre et la volonté de rencontre avec une attitude « empathique » et d'écoute compréhensive et non évaluative. La certitude de « faire le bien » pour l'autre n'est pas un gage de réussite, le créateur a besoin de s'approprier son projet et son processus.

Au-delà des simples compétences et connaissances à acquérir par le créateur, il doit se sentir en confiance avec son accompagnant. L'accompagné doit « accepter » de se faire aider pour franchir le pas et créer « son » aventure. Or, il n'est pas aisé d'accepter l'aide, les conseils et les avis d'une tierce personne quand il s'agit de « son » aventure. Une relation inter-individuelle s'établit et le créateur doit accepter de partager, même symboliquement, le pouvoir de décision.

Granger rappelait en 1999 que l'accompagnant n'est pas le gestionnaire de la nouvelle entreprise, il n'est pas le co-créateur, il n'est ni expert-comptable ni conseiller juridique ni expert technique. Il n'a aucune relation hiérarchique avec le créateur mais doit se contenter d'un rôle « d'entraîneur » au sens sportif du terme. L'accompagnant cherche à l'autonomiser tout en le conseillant, la frontière entre les deux est difficile à trouver et chaque créateur la ressent différemment. On retrouve la notion d'écoute mutuelle entre les entrepreneurs et leurs partenaires (Fayolle, 2002)

On se trouve proche du « mentoring » (Higgins et Kram, 2001) dans lequel la relation mentor/protégé comporte un fort volet psychosocial. La relation d'accompagnement doit valoriser le capital du créateur, au sens de capital humain (éducation, expériences, etc.), capital financier et capital social (ressources et réseaux relationnels) tel que définit par Aldrich et Martinez (2001).

Par ailleurs, il ressort des entretiens que ces créateurs ne peuvent admettre une relation d'accompagnement professionnelle et payante dans la mesure où justement une relation de confiance, et presque d'amitié, doit s'instaurer. Or, pour eux cette relation ne peut être professionnelle. En revanche, ils acceptent tout à fait de rémunérer des prestataires extérieurs professionnels qui leur apportent un service précis. Mais ces derniers ne sont pas considérés par les créateurs comme des accompagnateurs professionnels non dédiés. Sans oublier le

caractère dynamique du processus qui veut que les objectifs du créateur évoluent au fur et à mesure de la construction de son projet et si accompagnement il y a, une nécessaire dynamique dans l'accompagnement est également indispensable.

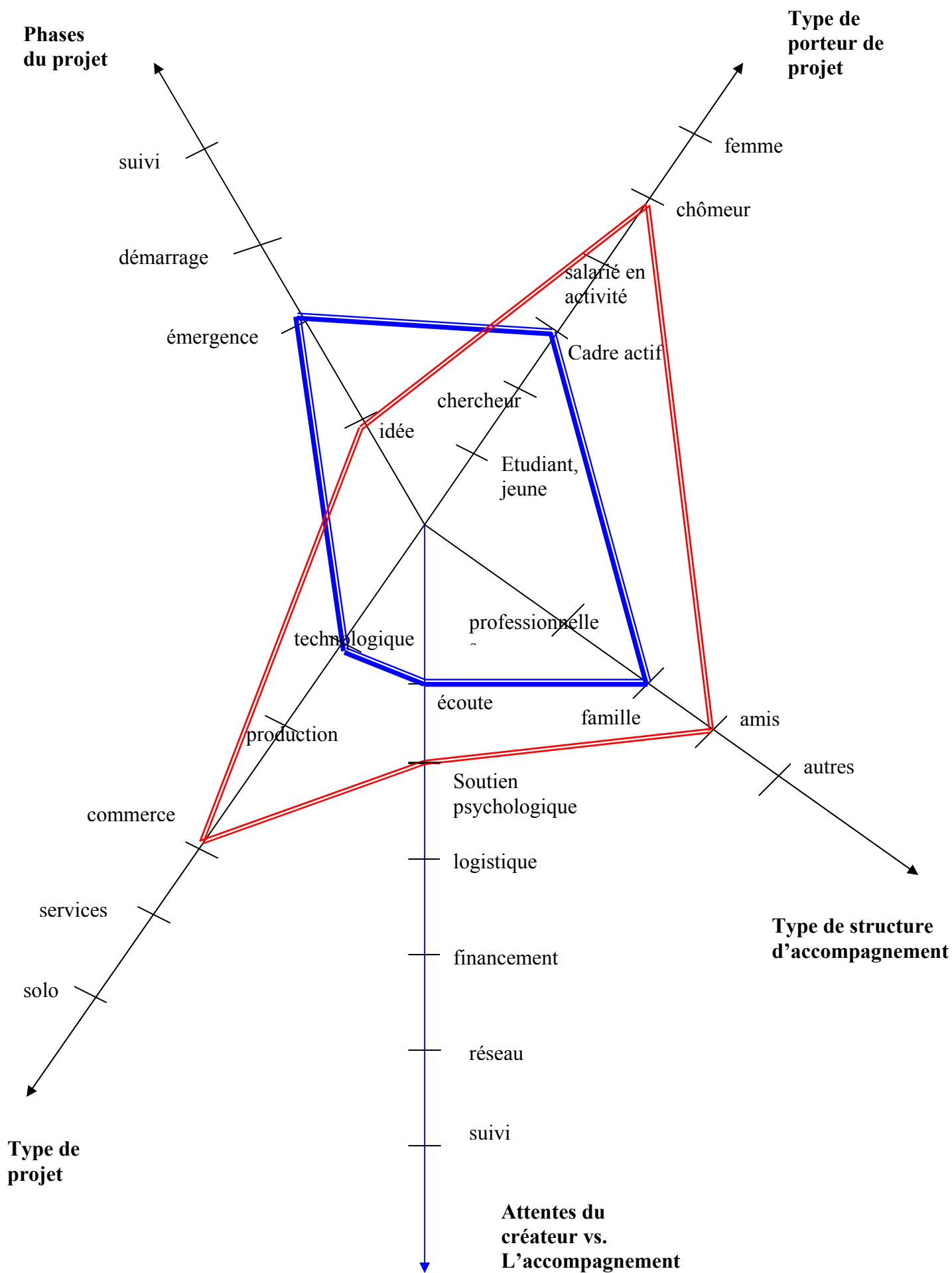
Ainsi les structures pourraient s'interroger sur leurs offres et leurs pratiques pour se remettre en question et se positionner par rapport aux offres concurrentes et par rapport à leurs propres compétences. Elles pourraient par ailleurs, aidées par les pouvoirs publics, plus et surtout mieux communiquer sur leurs rôles respectifs pour éclairer les futurs créateurs. Se pose également alors le problème de la formation des accompagnants.

Segmentation de la clientèle et offre « one to one »

On étudie trop souvent l'accompagnement comme un ensemble de prestations techniques pour atteindre un but qui est la création d'une entreprise, or l'accompagnement est avant tout fondé sur une relation humaine. Si l'on tient compte de ces données, la création devient un acte beaucoup plus complexe et « moins technique » et intègre des données psychologiques et sociologiques d'appropriation et de reconnaissance. La relation de confiance nécessaire pour faire les choses réapparaît et est indispensable.

Il paraît alors intéressant de dépasser les typologies classiques, évoquées en début de ce papier, à savoir structure professionnelle et non professionnelle, ou par activité (accueil, suivi etc.) pour déboucher sur une présentation plus complète des situations où le créateur trouverait mieux sa place.

Cette présentation pourrait se fonder sur les cinq critères suivants qui structurent un processus de création : le type de porteur de projet, les demandes et besoins en accompagnement, la phase où en est le projet, le type de projet et les structures existantes. Le schéma suivant en forme d'étoile permet d'illustrer les différentes situations.



Cette prise en compte plus complète déboucherait alors sur un accompagnement véritablement « one to one », c'est-à-dire moins stéréotypé et spécifique pour chaque créateur en fonction de chaque situation.

Comme le rappelait Filion (1996), si l'on veut être vraiment efficace, il n'est plus possible « de songer aux mêmes stratégies pour soutenir l'entrepreneuriat technologique, les PME familiales en fabrication ou les travailleurs autonomes. Nous ne disposons nulle part d'un système articulé de soutien au développement de l'une ou l'autre de ces formes d'entrepreneuriat ». L'individualisation des pratiques doit devenir la règle.

Cette « étoile de l'accompagnement » pourrait permettre d'identifier, en fonction de leurs attentes, de l'état et du type de leur projet, les porteurs qui peuvent juste souhaiter de l'écoute, du soutien psychologique, de l'introduction dans des réseaux de la logistique ou ceux qui souhaitent du financement.

Par exemple, sur ce schéma il est possible d'envisager deux cas distincts. Le premier est celui d'un chômeur qui a une idée de projet de création d'un commerce, il en discute avec des amis et recherche un soutien psychologique pour l'aider à « sauter le pas » par rapport à sa situation de chômeur.

Le second est cadre dans une entreprise, a avancé dans la définition de son projet, est aidé par sa famille sur ce projet technologique et souhaite une écoute plus approfondie et professionnelle pour le moment.

A la lumière de ces deux exemples, certaines structures pourraient accompagner ces créateurs qui ne sont ni dans la même situation professionnelle, ni au même stade de développement de leur projet ni dans la même configuration psychologique.

Cette « étoile » a également pour avantage de mettre en évidence le fait que parler d'accompagnement est inefficace et impropre et qu'en conséquence, il existe une infinie demande d'accompagnements. En conséquence, une stratégie « one to one » est indispensable pour répondre aux demandes différenciées des créateurs.

Cet accompagnement « one to one », peut-être plus coûteux a priori (mais peut-être pas à terme si son efficacité augmente) pourrait être, dans certains cas, facilité par le recours aux nouvelles technologies de l'information.

Conclusion et recherches futures

L'offre d'accompagnement est très importante aujourd'hui, jugée suffisante même par beaucoup. Elle s'avère même en conséquence parfois redondante et son offre apparaît trop globale. Par ailleurs, certains créateurs ne souhaitent pas se faire accompagner par ces structures qui existent pour eux. L'objet de ce papier visait à comprendre les raisons de cette « non rencontre », à travers l'exemple de trois créateurs suivis pendant leur processus de création.

Deux propositions ont été avancées. La première est de revisiter le rôle de l'accompagnement et la seconde met en avant une possible segmentation des « clients créateurs » pour leur apporter une offre plus individualisée qui réponde mieux à leurs aspirations. Ainsi l'adéquation demande d'accompagnement et accompagnant serait plus efficace et on peut imaginer, qu'à l'avenir et de cette manière, les créateurs souhaitent plus se faire accompagner dans leur processus de création. D'autant que l'accompagnement est reconnu comme améliorant le taux de réussite des créations d'entreprises, alors un meilleur accompagnement serait véritablement un atout pour la dynamique économique.

Pour aller plus loin dans cette direction, d'autres recherches sont à mener. Tout d'abord l'étude d'exemples étrangers d'accompagnement « réussi » pourrait nous renseigner. Par ailleurs, l'analyse de la vision des accompagnants dans ces structures, de leurs pratiques et de leur vécu serait une autre étape. Elle permettrait de confronter leurs représentations et leurs pratiques avec les représentations des créateurs qui les refusent. Enfin, une analyse des souhaits en terme de mode d'accompagnement idéal formulés par les créateurs qui refusent d'être accompagnés par ces structures aiderait à clarifier nos propositions. Cette clarification pourrait d'ailleurs s'enrichir d'une lecture en terme de coût de l'accompagnement.

Annexe

Aides financières

Participation au capital

Banques (Oséo-Bdpme/sofaris) et prêt à la création d'entreprise (PCE)

Prêt d'honneur et crédit solidaire (FIR, Réseau Entreprendre, ADIE, France-Active, ...)

Aides régionales et nationales (primes et subventions)

Business Angels

Capital-risque

Concours

Dispositifs de cautionnement (SIAGI, etc)

Dispositifs pour les demandeurs d'emploi (EDEN, ACCRE)

Incubateurs

Ils sont soit généralistes soit spécialisés dans un ou plusieurs domaines d'activité. Leur fonctionnement est relativement homogène, notamment pour ceux qui se sont regroupés au sein de l'association FranceIncubation.

Ils consacrent des fonds pour aider les porteurs à devenir des entrepreneurs en leur offrant les moyens de financer une étude de marché, les services d'une société de propriété industrielle par exemple. Certains participent au capital de la nouvelle entreprise. Tous demandent un remboursement des dépenses engagées en cas de succès de l'entreprise. La période d'incubation varie entre 6 et 24 mois maximum.

Quelques incubateurs sont privés. D'autres appartiennent à des écoles ou établissements d'enseignement.

Pépinières

Elles offrent un accueil personnalisé aux porteurs de projet, un accompagnement pendant la phase de création ainsi qu'une formation à la gestion, un accès privilégié aux réseaux et des services logistiques. En vue de les harmoniser et de les normaliser, les pouvoirs publics ont souhaitées qu'elles répondent à une norme Afnor.

Elles fonctionnent suivant un principe de mutualisation des coûts des équipements et des services offerts pour limiter les coûts des créateurs. Elles sont généralement financées par les collectivités locales et se regroupent en réseau (P3ML en Ile-de-France).

Les couveuses

Structure qui permet de tester « grandeur nature » son projet de création. La première a été initiée par les Boutiques de Gestion.

Références bibliographiques

- AGENCE DES PME (2003) – *PME : appui à la création*, 96 pages, collection Regards sur les PME n°2
- ALBERT PH, FAYOLLE A, MARION S (1994) – “L’évolution des systèmes d’appui à la création d’entreprises”, *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre
- ALDRICH H.E., MARTINEZ M.A. (2001) – “Many are called, but few are chosen : an evolutionary perspective for the study of entrepreneurship”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 25 n°4
- ARGYRIS C, SCHÖN DA (1978) – *Organizational Learning : a Theory of Action Perspective*, Addison Wesley Reading MA.
- AVENIER M.J. (1997) - *L’action stratégique en milieu complexe : le cadre de référence*, Economica
- BARES F (2004) – « La mutation de l’accompagnement à la création d’entreprises : regards croisés d’une déclinaison locale de la politique nationale », AIREPME, Congrès de Montpellier, octobre
- BLOOMFIEL B.P., VURDUBAKIS T (1997) – « Visions of organization and organizations of vision : The representational practices of information systems development », *Accounting, Organizations and Society*, vol 22, 7
- BOUTILLIER S, UZUNIDIS D (2000) – « Les dimensions socio-économiques et politiques de l’entrepreneur » in Verstraete T (ed.) *Histoire d’entreprendre, les réalités de l’entrepreneuriat*, Ed. Management et société
- BRUYAT C (1993) – *Création d’entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université P Mendès France, Grenoble II
- DAVAL H, DESCHAMPS B, EMIN S (2002) – « Les dispositifs de l’entrepreneuriat : création ex nihilo, essaimage, création par les chercheurs et reprise d’entreprise », *Revue Autoemploi et création d’activités*, n°17
- ENRIQUEZ E (1981) – « Petite galerie de portraits de formateurs en mal de modèle », *Revue Connexions* n°33
- FAYOLLE A (2002) – « Accompagnement des créateurs d’entreprise et amélioration de l’écoute mutuelle entre les entrepreneurs et leurs partenaires : une recherche sur les perceptions des uns et des autres », *Cahier de recherche, CERAG* n°25, juin
- FILION LJ (1996) – « Pour soutenir l’entrepreneurship : une société d’Etat ? », *Revue Internationale PME*, vol 21
- GIBB A (1992) – « The enterprise culture and education. Undersanding enterprise education and its links with small business, entrepreneurship and wider educational goals », *International Small Business Journal*, 11, 3
- GIDDENS A (1993) – *New rules of sociological method*, Cambridge, Policy Press, 2nd ed.
- GRANGER B (1999) – *Oser Créer : les associations d’appui aux créateurs proposent une politique ambitieuse pour la création d’entreprise*, Ed. Charles Léopold Mayer
- HIGGINS M.C., KRAM K.E. (2001) – “Reconceptualizing mentoring at work : a developmental network perspective”, *Academy of Management Review*, vol 26 n°2
- LE MOIGNE J.L. (1997) – « Chemin faisant », lettre MCX 27, novembre, Economica
- LETOWSKI A (2001) - « L’accompagnement des créateurs d’entreprise en France : définitions, pratiques et résultats », APCE, Note d’analyse NA 172.

SAMMUT S (2002) – « L'accompagnement de la petite entreprise en création : entre autonomie, improvisation et créativité » in Marion S, Noël S, Senicourt P, *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*, chapitre 1, Ed. Adreg, décembre

THIETART R.A., FORGUES B (1993) – “La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations”, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai