



HAL
open science

L'accompagnement entrepreneurial: Proposition d'une lecture critique

Christophe Schmitt, Ruphin Ndjambou, Julien Husson

► **To cite this version:**

Christophe Schmitt, Ruphin Ndjambou, Julien Husson. L'accompagnement entrepreneurial: Proposition d'une lecture critique. *Revue africaine de management = African management review*, 2016, 1 (1), pp.1-12. 10.48424/IMIST.PRSM/ram-v1i1.6653 . hal-02989734

HAL Id: hal-02989734

<https://hal.science/hal-02989734>

Submitted on 11 Nov 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'accompagnement entrepreneurial : Proposition d'une lecture critique

Christophe SCHMITT^a, Ruphin NDJAMBOU^b et Julien HUSSON^a

^a Université de Lorraine, France, ^b Institut National des Sciences de Gestion (INSG) et ISTA (CEMAC), Gabon

Informations sur l'article

Reçu le : 25 Octobre 2016

Accepté le : 22 Novembre 2016

**« Si tu vois un homme qui a faim, donne-lui un poisson : tu le nourriras pour un jour.
Mais apprends-lui à pêcher et il se nourrira toute sa vie. »
Proverbe chinois**

Résumé :

L'accompagnement entrepreneurial est un enjeu important pour le développement économique de nos sociétés. A la lumière de cet enjeu, l'article propose un regard critique en matière d'accompagnement entrepreneurial à travers les paradigmes utilisés. Les auteurs, en mobilisant une grille de lecture de l'accompagnement utilisé en psychosociologie, montrent que l'accompagnement entrepreneurial a été envisagé essentiellement dans une logique rationnelle et normative autour de la posture du réparateur. De ce constat, les auteurs proposent d'envisager l'accompagnement entrepreneurial sous un regard paradigmatique différent : celui du facilitateur. A partir d'une recherche-intervention, ils montrent l'apport de ce type de démarche pour l'accompagnement entrepreneurial.

Mots clés

Management général, Innovation et entrepreneurship

Abstract :

Entrepreneurial support is an important issue for the economic development of our societies. In the light of this issue, the article proposes a critical view of entrepreneurial accompaniment through the paradigms used. The authors, by mobilizing a grid of reading of the accompaniment used in psychosociology, show that the entrepreneurial support was envisaged essentially in a rational and normative logic around the posture of the repairer. From this observation, the authors propose to consider the entrepreneurial support under a different paradigmatic view: that of the facilitator. From a research-intervention, they show the contribution of this type of approach for the support of entrepreneurship.

Keywords

General Management, Innovation and Entrepreneurship

1. Introduction

Si l'accompagnement entrepreneurial est devenu, au fil de ces dernières années, une thématique importante dans le domaine de l'entrepreneuriat (Messegem et al., 2013), il convient toutefois d'en comprendre l'évolution (Chabaud et al., 2010). Dans cette optique, nous proposons dans cet article une lecture critique de ce champ de recherche en entrepreneuriat. En effet, en fonction du paradigme mobilisé, il est possible de comprendre le type d'accompagnement proposé. L'objectif est de montrer la construction des différentes postures dans le domaine de l'accompagnement entrepreneurial. En lieu et place des grilles trop souvent centrées sur la description des différentes formes d'accompagnement entrepreneurial, en l'occurrence le plan d'affaires, le coaching, le mentorat individuel ou collectif, (Chabaud et Sammut, 2013 ; 2008 ; Mitrano-Méda et Véran, 2014), nous proposons une grille de lecture de l'accompagnement inspirée des travaux de Caillé (1991) qui, à partir d'une métaphore, considère deux postures au niveau de l'accompagnement : celle du réparateur et celle du facilitateur :

- sur Alpha, chaque organisation est dotée d'un « engin » qui fournit automatiquement les réponses adéquates à tous les problèmes pouvant surgir. Lorsque cet engin est en panne, l'organisation fait appel à un « réparateur » qui en assurera les réglages nécessaires et remplacera les éléments défectueux ;
- sur Bêta, chaque organisation construit ses outils avec les moyens dont elle dispose. Ces organisations peuvent, en cas de difficulté, faire appel à un « facilitateur ». Celui-ci ne vient pas apporter la solution, il se sert avant tout de sa position pour aider le système à se donner une représentation réflexive¹ de lui-même, à ne pas s'enfermer dans son point de vue, à percevoir autrement ce qui peut l'être, à redevenir acteur et créateur de son devenir.

A travers cet article, nous projetons de jeter la lumière sur l'intérêt de cette grille de lecture dans la compréhension du développement de l'accompagnement entrepreneurial. Nous montrerons, à travers une démarche de recherche-intervention (Drevet, 2015), notamment que l'accompagnement entrepreneurial suit l'évolution de la théorie véhiculée par le domaine de l'entrepreneuriat et étayée par trois questions : que fait l'entrepreneur ? qui est l'entrepreneur ? comment l'entrepreneur envisage-t-il la situation entrepreneuriale dans laquelle il évolue ? Dans une première partie, nous mettrons en lumière les réflexions sur l'accompagnement entrepreneurial construites avant tout dans une hypothèse implicite de séparation entre un accompagnement portant sur la création d'entreprise et un autre portant sur l'entrepreneur. Nous montrerons notamment que la posture du réparateur renvoie à un cadre paradigmatique fondé sur la rationalité et la représentation normative de l'entrepreneur. Ce cadre est largement dominant en matière d'accompagnement entrepreneurial. A la fin de cette partie, nous mettrons en relief les points communs et les limites de ces approches autour de la posture du réparateur (Caillé, 1991). Face aux limites de ces approches et de l'hypothèse implicite de séparation entre elles, les travaux actuels sur la cognition entrepreneuriale (Baron, 2004 ; Gregoire et al., 2011 ; *Revue internationale de psychosociologie*, 2012), l'effectuation (Sarasvathy, 2008) amènent de nouvelles perspectives en matière d'accompagnement entrepreneurial qu'il conviendrait de décrypter. Dans une perspective critique, il s'agit de présenter un autre cadre paradigmatique de l'accompagnement entrepreneurial. Ce changement de cadre peut s'illustrer par le proverbe chinois mis en exergue de cet article. Ce sera l'objet de la seconde partie. Dans cette perspective, nous reviendrons sur qu'il est convenu d'appeler la posture du facilitateur (Caillé, 1991). Ensuite, nous présenterons les apports et les enjeux de cette posture au niveau de l'accompagnement entrepreneurial. Concernant principalement les enjeux, nous insisterons sur deux d'entre eux au niveau de l'accompagnement entrepreneurial : l'importance de l'intentionnalité et la nécessité d'amener l'entrepreneur à expérimenter son scénario entrepreneurial.

Une construction implicite de l'accompagnement entrepreneurial

La recherche en entrepreneuriat ayant été dominée très largement par deux questions « que fait l'entrepreneur ? » et « qui est l'entrepreneur ? » (Filion, 1999), il conviendrait de comprendre l'accompagnement entrepreneurial autour de ces deux questions. Elles ont, en effet, largement conditionné la façon dont l'accompagnement entrepreneurial s'est développé. De façon plus générale, ces deux questions relèvent d'une hypothèse implicite de séparation entre l'interne (l'entrepreneur) et l'externe (le résultat de ses actions). Non seulement ces deux questions ont longtemps focalisé le débat dans le domaine de la recherche en entrepreneuriat, mais aussi elles ont fait l'objet avant tout d'une approche disjonctive. Ces questions sont envisagées à travers un phénomène de balancier oscillant entre un

¹ Type de représentation permettant l'autoréférence : une solution n'est pas cherchée en dehors d'un système mais au-dedans de lui, au travers de la prise en compte simultanée de l'action et de l'auteur de l'action.

accompagnement centré d'un côté sur le résultat des actions de l'entrepreneur et de l'autre sur l'entrepreneur. A travers cette partie, nous souhaitons montrer que ce phénomène d'oscillation renvoie en fait à une logique spécifique : celle du réparateur.

L'accompagnement entrepreneurial focalisé sur le résultat des actions de l'entrepreneur

L'approche externaliste est sans doute la forme première sous laquelle l'accompagnement entrepreneurial s'est exprimé en premier. La question qui symbolise ce développement est la suivante : « que fait l'entrepreneur ? ». Elle se déploie, par ailleurs, à travers le « sacro-saint » *business plan* (Nlemvo et Witmeur, 2010 ; Fillion et al., 2012). Cette question incite avant tout à s'intéresser à la rationalisation et à la normalisation de l'action entrepreneuriale afin de rendre compte de la manière dont se structurent les organisations. Cela s'est traduit notamment par ce que doit faire un entrepreneur qui veut réussir. Dans cette perspective, l'accompagnement entrepreneurial est vu essentiellement comme une simple reproduction d'actions à mener. Sans tomber dans l'angélisme des actions qu'il suffirait de mener pour accéder au succès, le terrain tout comme la recherche n'ont eu de cesse de sophistiquer les différentes phases aboutissant à la création d'entreprise, notamment autour d'aspects essentiellement techniques (juridique, administratif, comptable, financier, marketing, commercial, ...). La problématique de l'accompagnement entrepreneurial, dans cette optique, est d'abord un problème d'adaptation de l'organisation à son environnement conçu comme une donnée non modifiable. C'est dans cette logique qu'il est demandé à un porteur de projet d'appréhender son environnement, en se fondant essentiellement sur une étude de marché (Paturel, 2008 ; Gregoire et al., 2012). On est avant tout dans une approche concurrentielle au sens de Porter (1979). Du point de vue de l'accompagnement entrepreneurial, les répercussions attendues des actions menées par les entrepreneurs sont là aussi importantes. Cela se traduit notamment par le développement d'actions fondées sur l'acquisition de connaissances fondamentales dans des domaines aussi variés que le marketing, la comptabilité, le contrôle, les ressources humaines ou encore les aspects juridiques. La réussite entrepreneuriale serait, en somme, sous-jacente à ces connaissances mais elle n'est pas abordée de façon plus globale. En conséquence, l'accompagnement entrepreneurial, et qui plus est la réussite entrepreneuriale, est envisagée de façon saucissonnée (Saporta et Verstraete, 2000) à partir de connaissances observées et souvent déconnectées du projet entrepreneurial. L'entrepreneuriat est vu comme une compilation de différents éléments ; la complexité de l'entrepreneuriat est dénaturée (Baldegger, 2014).

A la lumière de ces éléments, il est possible de souligner que ces connaissances fondamentales sont souvent déconnectées du projet entrepreneurial car envisagées de façon universaliste. Au final, l'accompagnement entrepreneurial est donc morcelé. En effet, bien souvent rattachées avant tout à un élément qui compose l'entrepreneuriat, ces connaissances empêchent de développer une représentation globale du projet entrepreneurial. L'accompagnement entrepreneurial est uniquement envisagé comme la somme de différents éléments. On retrouve ici les cloisonnements disciplinaires sur lesquels les sciences de gestion se sont construites. En fait, ces approches sous-entendent que, pour entreprendre, il suffit juste d'aborder les différents éléments d'un projet comme un piano mécanique jouerait une partition, c'est-à-dire de façon mécanique. Clairement, le rôle de l'accompagnement entrepreneurial peut se comprendre comme la volonté de fournir aux entrepreneurs le piano mécanique. Dit autrement, l'accompagnement entrepreneurial orienté sur la création d'entreprise non seulement se focalise sur le résultat de l'entrepreneuriat (la création d'entreprise) mais considère l'environnement de l'entrepreneur comme une donnée à maîtriser tout comme le projet entrepreneurial de celui-ci.

L'accompagnement entrepreneurial focalisé sur l'entrepreneur

La question « Qui est l'entrepreneur ? » va guider dans un second temps la façon d'accompagner l'entrepreneuriat. C'est la question centrale sur laquelle la recherche en entrepreneuriat s'est construite et s'est développée ses dernières années. On passe ainsi d'une approche externaliste de l'entrepreneuriat et de l'accompagnement entrepreneurial à une approche internaliste. Cette question renvoie principalement aux travaux développés dans les années soixante-dix notamment autour des behavioristes et des sciences du comportement (Fillion, 1999). A travers cette question, il s'agissait avant tout de comprendre l'entrepreneur et de développer des approches permettant de l'accompagner psychologiquement. Selon Hernandez (1999), ces travaux se sont organisés en deux temps :

- Le premier temps correspond à repérer dans une population les personnes qui sont plus susceptibles que les autres de créer une entreprise ;
- Le second temps, découlant directement du premier, doit permettre de faire émerger les caractéristiques des créateurs ayant réussi par rapport à ceux qui échouent.

Ainsi, la réussite entrepreneuriale se comprend essentiellement à travers l'entrepreneur. A l'inverse, elle n'est toujours pas envisagée dans sa globalité. Là encore, des démarches d'accompagnement vont se sophistiquer autour de l'entrepreneur et, notamment, autour de ses compétences, négligeant trop souvent d'autres dimensions mises en évidence comme les activités, les caractéristiques et les apprentissages (Filion, 1997). Dans cette perspective, il est possible de penser que l'environnement et l'entrepreneur sont largement indépendants. A travers cette approche de l'accompagnement entrepreneurial, un grand nombre de formations ont vu le jour depuis trois décennies, plus particulièrement au sein des universités à travers des formations diplômantes. On retrouve ici la seconde compréhension du terme « entrepreneuriat » appuyée par l'idée de l'état d'esprit. Au final, il est paradoxal de souligner qu'un grand nombre de formations mises en place sont avant tout centrées sur l'entrepreneur allant jusqu'à oublier toute forme de projet entrepreneurial et donc de lien avec l'environnement. Dans cette perspective, on accompagne plus la personne que son projet.

Il est clair que l'accompagnement focalisé sur l'entrepreneur s'est développé, tout comme l'accompagnement centré sur le plan d'affaires, autour de deux motifs essentiels : la rationalisation et la normalisation, cette fois-ci de l'entrepreneur. Cela a commencé notamment par l'identification de deux points au niveau de l'entrepreneur :

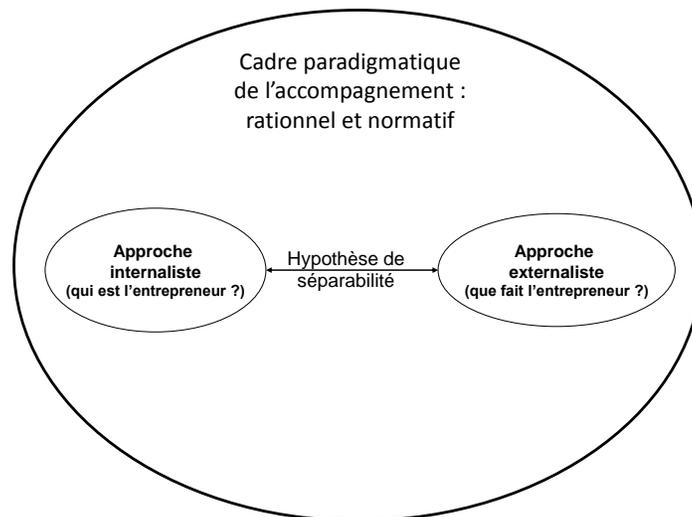
- la définition du profil entrepreneurial. Souvent l'accompagnement entrepreneurial commence par l'évaluation du profil entrepreneurial des auditeurs. Ces évaluations sont faites à partir des compétences le plus souvent rencontrées chez les entrepreneurs qui réussissent ;
- le développement personnel vers un profil type. Une fois les résultats obtenus, il s'agit de travailler sur les points faibles de l'entrepreneur. Ces actions se positionnent clairement dans une perspective normative de l'entrepreneuriat.

Ces dernières années, l'accompagnement entrepreneurial a fortement évolué pour aller vers une nouvelle forme incarnée dans le coaching (Persson et Bayad, 2007). La définition qui peut être mobilisée pour comprendre la notion de coaching entrepreneurial montre bien l'importance des compétences dans cette forme d'accompagnement : « Le coaching entrepreneurial est donc un accompagnement individuel ponctuel qui s'adresse aux entrepreneurs dont l'entreprise est en phase de démarrage ou de jeune croissance ; il répond à un besoin particulier d'acquisition, de développement et d'amélioration des compétences requises pour gérer l'entreprise » (Audet et Couteret, 2005). Cette focalisation sur l'entrepreneur et ses compétences néglige fortement l'environnement de l'entrepreneur tout comme le travail sur l'opportunité d'affaires.

Le réparateur comme figure de l'accompagnement entrepreneurial

Bien que dans les faits, les deux approches, externaliste et internaliste, puissent être combinées, elles relèvent du même cadre paradigmatique où l'accompagnement de l'entrepreneuriat est envisagé de façon rationnelle et normative. Ces deux approches ne sont que l'avant et le revers d'une même médaille.

Figure 1./ Le cadre paradigmatique des approches internaliste et externaliste de l'accompagnement entrepreneurial



De manière allégorique, la planète Alpha considère l'accompagnement comme la volonté d'arriver à un objectif : la création d'entreprise ou les compétences entrepreneuriales. L'accompagnateur apparaît comme l'expert détenteur d'un pouvoir (Caillé, 1991). A partir d'une situation donnée par l'entrepreneur, l'accompagnateur va favoriser soit la transformation en création d'entreprise dans une approche externaliste soit le développement de compétences entrepreneuriales dans une approche internaliste. Dans les deux approches, la situation dans laquelle se trouve l'entrepreneur est considérée avant tout comme donnée. L'accompagnateur apparaît ici comme un expert en création d'entreprise notamment à travers le plan d'affaires ou en compétences entrepreneuriales. Il s'agit de la posture du réparateur qui est avant tout dans une logique de prescription (Fabbri et Charue-Duboc, 2013). Elle renvoie essentiellement à des méthodes déductives, incarnées dans la résolution de problèmes. Cela se caractérise par quatre étapes : l'identification (comprendre la situation initiale), l'analyse (recherche des points qui posent problème et qui seraient à travailler), la solution (une ou des solutions à mettre en place) et la mise en œuvre (plan d'action). La posture du réparateur amène à séparer observation et action, en donnant une part belle à l'observation².

Tableau 1. La posture du réparateur

	Posture du réparateur	
	Approche externaliste	Approche internaliste
Objectif	La création d'entreprise	Le développement des compétences entrepreneuriales
Rôle de l'accompagnateur	Faciliter la création d'entreprise	Favoriser le développement et l'acquisition de compétences
Cadre épistémologique	Rationnel et normatif	Rationnel et normatif
Modalité d'approche	Résolution de problème	Résolution de problème
Méthode	Déductive	Déductive
Les étapes préconisées	4 étapes : - identification - analyse - solution - mise en œuvre	4 étapes : - identification - analyse - solution - mise en œuvre
Lien entre observation et action	Prépondérance de l'observation par rapport à l'action	Prépondérance de l'observation par rapport à l'action
Temporalité	Le temps est linéaire allant du présent au futur	Le temps est linéaire allant du présent au futur
Outils de références	Plan d'affaires	Diagnostic de compétences
Besoin d'information	Par rapport au plan d'affaires à remplir	Par rapport aux compétences actuelles
La réussite	La création d'entreprise	L'acquisition de compétences
Élément symbolique	Plan d'affaires	L'entrepreneur
Rapport aux autres	Logique concurrentielle	Logique concurrentielle

Le principe sous-jacent du réparateur dans l'accompagnement entrepreneurial par rapport à ces deux approches peut se résumer à travers la notion de tiers exclu. Le tiers exclu s'inscrit dans la logique aristotélicienne où le tiers est surtout envisagé au regard de l'expertise qu'il peut apporter à l'entrepreneur. Le réparateur agit comme si la réalité de la situation entrepreneuriale était accessible indépendamment de l'entrepreneur. Dans ce cas de figure, les solutions sont indépendantes de l'entrepreneur, d'où la volonté de développer des outils universels comme le plan d'affaires par exemple, et peuvent donc être apportées par un tiers extérieur comme les structures d'accompagnement, les cabinets-conseils ou les enseignants. La perspective du tiers exclu crée l'illusion de la solution indépendante de l'entrepreneur et, plus particulièrement, de la dépendance de l'entrepreneur à l'égard du réparateur, car seul celui-ci sait comment aboutir à la création d'entreprise. Cette logique, bien que contre-

² Nous entendons par « observation » le fait de regarder son environnement et de ne pas agir sur lui. Une étude de marché, par exemple, entre dans une logique d'observation. A contrario, nous entendons par « action », le fait d'agir dans et/ou sur l'environnement.

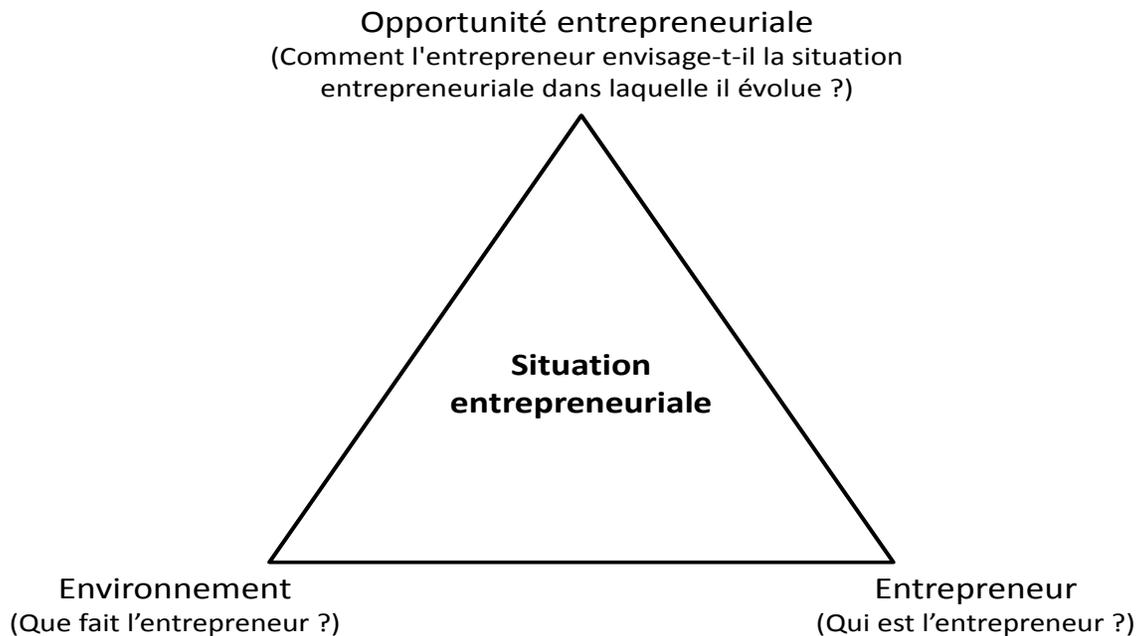
productive, reste encore largement présente dans nos sociétés. C'est le « tintinisme » dénoncé par Filion (1999), situation où l'accent est mis sur l'aide apportée aux entrepreneurs plutôt que sur leur autonomie.

En se développant entre l'approche externaliste centrée sur la création d'entreprise et l'approche internaliste centrée sur l'entrepreneur, l'accompagnement entrepreneurial s'est ancré dans une hypothèse implicite de séparation des deux. Le souci de cette situation réside notamment la difficulté d'envisager l'entrepreneuriat sous un angle différent. L'accompagnement entrepreneurial est envisagé comme la partie visible de l'iceberg.

La place de l'action dans l'accompagnement entrepreneurial

Ces dernières années, le débat dans le domaine de l'entrepreneuriat a beaucoup évolué. Faisant tremplin de la notion d'opportunité (Alvarez and Barnay, 2007 et 2013, Venkataraman et al., 2012 ; Shane, 2012), un nouveau cadre paradigmatique émerge autour de l'action entrepreneurial (Bréchet et Desreumaux, 2010) renvoyant notamment aux travaux anglo-saxons sur l'effectuation (Sarasvathy, 2001 et 2008) et aux travaux francophones sur les épistémologies constructivistes dans le domaine de l'entrepreneuriat (Verstraete, 1997). Largement teintée de pragmatisme, ces approches proposent de sortir de la simple observation afin de privilégier la relation dialogique action-observation. En d'autres termes, l'opportunité d'affaires agit comme un lien entre les approches internaliste et externaliste, créant une situation entrepreneuriale. L'opportunité d'affaires peut être vue comme un artefact évolutif au sens des sciences de l'artificiel (Sarasvathy, 2003). La situation entrepreneuriale telle qu'elle est envisagée ici ne doit pas être considérée comme donnée, mais bien construite, voire co-construite avec les acteurs de l'écosystème entrepreneurial (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2011). Du point de vue de l'accompagnement entrepreneurial, la question sous-jacente peut se résumer de la façon suivante : « Comment l'entrepreneur envisage-t-il la situation entrepreneuriale dans laquelle il évolue ? ». Ainsi, on passe d'une question générique autour du « Quoi ? » à une question autour du « Comment ? ». Ce passage traduit le glissement des approches dites « objectives » pour aborder l'entrepreneuriat vers des approches plus « subjectives » pour s'inscrire dans un paradigme de l'action située et distribuée (Hutchins, 1995). A travers ces éléments, il ne s'agit pas d'exclure les approches traditionnelles au niveau de l'accompagnement entrepreneurial mais plutôt de les enrichir avec des approches différentes et complémentaires.

Figure 2./ La situation entrepreneuriale :
l'articulation entre Entrepreneur, Environnement et Opportunité



Le fait de passer d'une approche centrée sur la création d'entreprise (externaliste) ou centrée sur l'entrepreneur (internaliste) à une approche centrée sur la situation entrepreneuriale, amène à discuter différemment de la notion d'accompagnement entrepreneurial. Dans cette seconde partie, nous évoquerons dans un premier temps la posture du

facilitateur en rupture avec celle évoquée précédemment correspondant à celle du réparateur, puis dans un deuxième temps les apports de cette posture et enfin, dans un troisième temps, les défis liés à cette posture.

La posture du facilitateur dans l'accompagnement entrepreneurial

Pour sa part, la planète Bêta considère l'accompagnement comme une volonté de construire du sens, de revisiter une situation donnée, voire de proposer une alternative à la formulation d'un projet. La création d'entreprise n'est pas le but en soi, ce n'est qu'un passage, une orientation possible pour l'entrepreneur. Dans cette perspective, il ne s'agit plus de considérer l'entrepreneuriat comme une situation donnée d'emblée, mais bien comme une situation à construire. La figure emblématique de cette posture n'est pas le plan d'affaires ni l'entrepreneur mais la situation entrepreneuriale à travers la prise en considération de l'opportunité d'affaires, c'est-à-dire l'intégration d'une idée dans un environnement. L'opportunité d'affaires donne du sens aux idées de l'entrepreneur. La création d'entreprise et l'entrepreneur apparaissent avant tout comme des éléments singuliers de la situation entrepreneuriale. Dans cette logique de construction de sens, l'accompagnateur joue alors le rôle de « facilitateur ». Celui qui amène les porteurs de projet à se poser des questions par rapport à une situation initiale donnée, simplement affirmée. Les méthodes mobilisées par le facilitateur relèvent clairement de la maïeutique (Chabaud et *al.*, 2010) : elles visent à amener l'entrepreneur à prendre conscience de ce qu'il sait implicitement, à l'exprimer et à l'évaluer. On passe de la logique de résolution de problème à celle de problématisation, c'est-à-dire à celle de construction du sens. Cela se concrétise par la formulation d'une situation souhaitée, celle d'état final par rapport à un état initial. On retrouve bien ici la logique systémique formulée par Watzlawick : « Ce n'est [...] le passé, mais le futur, qui détermine le présent », ou encore les travaux sur la conception de Simon³. Dans cette configuration, les démarches et outils évoqués dans la précédente partie apparaissent comme autant de démarches et d'outils parmi d'autres amenant l'entrepreneur à discuter la situation initiale et à projeter et formuler une situation finale à travers une opportunité d'affaires. Originellement, le facilitateur se distingue du réparateur dans la mesure où il n'apporte aucune solution clé (Audet et Couteret, 2005). La problématisation se caractérise par deux étapes : amener l'entrepreneur à se poser des problèmes⁴ et à poser une problématique ; l'amener à identifier son action pour mieux l'appréhender et la maîtriser. Au bout de ce questionnement, le porteur de projet comprend mieux ce qu'il souhaite construire et voit apparaître la cohérence des éléments composant la situation entrepreneuriale. L'image de la planète Bêta suggérerait que l'entrepreneur, portant le projet, a en lui les éléments du scénario qu'il souhaiterait développer. De façon maïeutique, il conviendrait donc de le faire « accoucher » de ce scénario. L'objectif du facilitateur est de révéler au porteur de projet son propre modèle organisant pour l'aider dans l'action. Dans la posture du facilitateur, l'observation et l'action jouent un rôle prépondérant. Au lieu d'avoir une posture contemplative, l'entrepreneur est invité à lier observation et action. Car, c'est dans l'action qu'il est possible de répondre aux questions qu'il se pose au cours de l'observation. C'est aussi dans l'action que de nouvelles questions peuvent émerger, celles-ci-mêmes qui n'auraient pas pu voir le jour sans action. Il s'agit bien de (ré)introduire l'action dans les démarches entrepreneuriales et, plus particulièrement, de sortir des seules postures contemplatives que l'on retrouve au niveau de la posture du réparateur. Le facilitateur a notamment pour rôle d'aider les acteurs du système à se doter d'une représentation réflexive (Chabaud et Sammut, 2013), en vue de trouver des solutions par eux-mêmes, en regard des actions à mener.

Les apports du facilitateur dans l'accompagnement entrepreneurial

L'entrepreneur, comme le rappelle justement Filion (1999), a la possibilité de définir lui-même l'espace dans lequel il souhaite évoluer. Il se retrouve dans une situation où il est nécessaire de problématiser le futur souhaité. L'entrepreneur est amené à construire le scénario qu'il souhaite développer. Dans une logique de résolution de problème, le réparateur amène à intégrer un scénario à partir d'une situation donnée. Dans une posture de facilitateur, l'objectif est d'amener l'entrepreneur à construire son scénario à partir de différents scénarii possibles. Dans cette perspective, nous considérons, comme certains auteurs⁵ que l'opportunité d'affaires est avant tout un construit de l'entrepreneur. De plus, le scénario construit ne doit pas être considéré comme un optimum ni être considéré de façon figée. Il est une construction de sens que se fait le porteur du projet de la situation dans laquelle il évolue. En

³ Pour Simon (1991) est concepteur « *quiconque imagine quelque disposition visant à changer une situation existante en une situation préférée* ».

⁴ Il convient de faire la différence entre question et problème. Nous entendons par question la demande que l'on adresse à quelqu'un en vue d'apprendre quelque chose de lui et par problème la difficulté liée à une situation finale par rapport à une situation initiale.

⁵ Sur ce point, voir notamment les travaux sur l'effectuation de Sarasvathy.

cela, l'entrepreneuriat est proche de l'innovation, de la créativité ou de l'invention (Lavoie, 1989). Ces éléments sont typiques des logiques « projets » (Lievre, 2006), où la représentation du porteur de projet joue un rôle important. Celle-ci est amenée à évoluer dans le temps. L'entrepreneuriat, dans cette logique, s'apparente donc plus à un processus qu'à un résultat. Ces différents constats nous amènent à avancer que les difficultés rencontrées par les entrepreneurs sont plus liées à la construction de scénario qu'à la mise en place de solutions. L'accompagnement évolue alors pour se porter plus sur le processus à piloter que sur le résultat à obtenir : la création d'entreprise.

Dans cette perspective, nous avons mené une recherche-intervention auprès d'entrepreneurs où nous avons la posture du facilitateur. Le cas présenté dans la suite de cet article détaille la démarche mise en œuvre auprès d'un cas, celui de Dominika. Ce cas a été mené pendant trois mois dans le cadre d'un dispositif d'accompagnement en France. Le travail effectué avec cette entrepreneure a permis de l'aider à problématiser son idée de départ. Elle projetait de développer une activité d'import-export d'outillage pour l'industrie entre le Pologne et le France. Grâce à une question simple, « le projet, c'est quoi ? », Dominika a été amenée à envisager différentes dimensions de son projet, notamment sa définition même. Il lui a été alors demandé d'exprimer son projet en une phrase unique. A partir de cette phrase, toute une série de questions a émergé et un dialogue s'est développé entre Dominika et le facilitateur, amenant à envisager différentes perspectives du projet. Celles-ci ont permis à leur tour la mise en évidence des dimensions oubliées (les entreprises de petite taille, par exemple), des dimensions peu compréhensibles (vouloir travailler en B to B et B to C, en même temps, au début du projet), des dimensions paradoxales (comme un outillage de qualité 30% moins cher que l'outillage habituel) et des dimensions très claires (une qualité du produit indéniable). A partir d'une question de départ et d'une posture de facilitateur, un travail de maïeutique s'est mis en place occupant une séance d'une heure.

L'idée de problématisation amène le porteur de projet à construire un scénario, c'est-à-dire à se projeter. Il s'agit pour l'entrepreneur d'imaginer des actions, leurs conséquences et leurs résultats sur leur environnement. Alors que l'entrepreneur aborde son projet habituellement en connaissance de causes, avec la posture du réparateur, le projet est abordé en connaissance de conséquences souhaitées. L'entrepreneur émet donc des hypothèses plausibles. Cette projection correspond à la représentation de la solution qu'il se propose de mettre en place pour répondre à la compréhension qu'il se fait de son environnement. Cette conscience se fait plus facilement lorsqu'il est aidé par un tiers pour arriver à se projeter dans un scénario plausible. L'accompagnateur n'agit donc pas comme un expert technique par rapport à la création d'entreprise, mais comme un révélateur par rapport aux porteurs de projet. Il n'est pas le détenteur du savoir, ce qui renverrait à une approche purement normative. Il ne juge pas les choix de l'entrepreneur mais les interroge. Bien que cela paraisse évident à la lecture de cet article, il est important de souligner que ce mécanisme de projection, naturel par ailleurs, ainsi que notre capacité au quotidien à concevoir, sont rarement identifiés au niveau de l'accompagnement entrepreneurial. Si nous considérons que la posture du facilitateur est une dimension importante de l'accompagnement entrepreneurial, il serait nécessaire d'y former les accompagnateurs. En effet, si certains acteurs de l'accompagnement vont dans ce sens, leur démarche s'avère bien souvent intuitive. Il conviendrait de la caractériser et de la généraliser, afin de permettre aux accompagnateurs de pouvoir travailler sur la capacité de concevoir de l'entrepreneur.

La seconde séance avec Dominika a permis de construire le scénario qu'elle souhaitait à travers un ensemble de questions supplémentaires, succédant à la question « le projet, pour quoi ? » : « le projet fait quoi ? » ; « le projet dans quel environnement ? » ; « le projet dans quelle histoire ? ». Sans devoir détailler ici ladite méthode dans son ensemble, précisons toutefois que le scénario monté par Dominika a fait l'objet d'un travail de confrontation dans une posture de facilitateur. Il s'agissait, notamment, d'aider Dominika à ouvrir des portes, pour découvrir ce qu'il y avait derrière elles. A la fin de la séance de travail, des portes ont été refermées par Dominika et d'autres sont restées ouvertes. Quelle qu'ait été la situation, elle était capable de justifier ses choix et de montrer la cohérence de son scénario.

Les enjeux liés à la notion de facilitateur

En sus des apports du facilitateur, en l'occurrence la problématisation et la capacité de se projeter, il convient maintenant de mettre en relief les enjeux qui y sont. Pour cela, nous traiterons de façon successive l'intentionnalité et l'expérimentation dans la perspective de l'accompagnement entrepreneurial.

Accompagner une situation entrepreneuriale, ce n'est pas uniquement favoriser la projection d'un futur souhaité, c'est aussi permettre l'expression d'une intentionnalité (Berglund, 2007)⁶. L'intentionnalité désigne la capacité qu'a un individu de se forger des représentations portant son empreinte (désir, volonté, rapport au monde...) à l'instar des actions qu'il entreprend. Nous passons donc de la simple conscience de l'action par l'entrepreneur à une prise de conscience de cette action. L'enjeu de l'accompagnement est à ce niveau : favoriser la prise de conscience de l'action, c'est-à-dire à la compréhension du sens dans l'action. Reprenons le cas de Dominika, il s'agit de comprendre le sens de l'action à travers son projet d'import-export d'outillage pour l'industrie entre la Pologne et la France. Elle ne se retrouve pas à faire ce projet juste pour faire un projet. Il est important de faire le lien entre l'entrepreneur et l'opportunité d'affaires, d'une part, et entre l'entrepreneur et sa représentation de son environnement, d'autre part. Des questions essentielles se sont très rapidement posées à elle : « pourquoi la relation entre la France et la Pologne ? » ; « pourquoi l'outillage industriel ? », etc. Ces questions ne doivent pas amener de réponses techniques mais bien des réponses par rapport à son propre parcours, ses désirs, ses ambitions, sa compréhension de son environnement, ... Ces réponses sont souvent très personnelles. Cela nécessite un travail introspectif de la part de l'entrepreneur. L'accompagnement entrepreneurial prend ici toute sa dimension. Il s'agit de pouvoir accompagner la situation entrepreneuriale sur les trois dimensions (entrepreneur, opportunité d'affaires et environnement) de façon interactive. Dans une perspective systémique, ce n'est pas uniquement chaque composante de la situation entrepreneuriale sur lesquelles il convient de travailler mais aussi et surtout sur l'interaction entre ces différentes dimensions. L'intentionnalité donne du sens à ces interactions et devient un vecteur de l'action entrepreneuriale.

L'expérimentation est le second enjeu de l'accompagnement entrepreneurial. Par rapport à cet enjeu, l'objectif est double : construire un scénario en cohérence avec l'intentionnalité de départ et amener les entrepreneurs à confronter leur scénario dans l'action auprès des acteurs de leur écosystème en lien avec la situation entrepreneuriale (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2011). Il n'est plus possible de considérer l'accompagnement comme une aide à l'observation de l'entrepreneur. Il est nécessaire de développer des accompagnements dans la dialogique action-observation à partir de l'intentionnalité de départ. L'observation, bien qu'intéressante amène une certaine distance entre l'entrepreneur et son environnement. C'est la même différence entre le simple spectateur et le joueur d'une partie de football. Cette posture d'acteur semble bénéfique à deux niveaux comme nous avons pu le montrer : au niveau de l'entrepreneur car cela développe en lui la confiance en soi et une meilleure estime de soi, face aux acteurs de l'écosystème qui ont affaire à des projets plus mûrs et plus robustes, notamment quand les entrepreneurs ont peu d'expérience. L'expérimentation par l'observation-action permet à l'entrepreneur non seulement d'apporter des réponses aux questions qu'il se pose mais aussi de faire émerger des questions qui n'auraient pas vu le jour sans cette mise en situation. Dans cette perspective, l'accompagnement entrepreneurial agit à deux niveaux : avant toute action, afin de préparer l'entrepreneur à agir et après toutes les actions afin de favoriser un retour d'expérience par rapport aux actions menées. Il convient de s'assurer de la cohérence et de la robustesse de l'intentionnalité de départ au sein des actions menées. Parmi les actions, il s'agit notamment de rencontrer des acteurs en lien avec l'opportunité d'affaires, de faire un séjour dans une entreprise proche de l'opportunité d'affaires ou encore de mettre en place des actions permettant de promouvoir (exposition dans un salon professionnel) et/ou vendre des produits ou des services issus de cette opportunité d'affaires. Un changement de regard s'opère au niveau de la posture du facilitateur. En effet, il est nécessaire d'amener l'entrepreneur à considérer les acteurs de son écosystème comme des partenaires (logique partenariale) par rapport à la vision classique qui est de considérer les acteurs de l'écosystème comme des concurrents potentiels (logique concurrentielle). Enfin, l'expérimentation permet d'amener les entrepreneurs à mieux contrôler leur scénario plutôt qu'à se mettre dans une logique de dépendance à l'égard des acteurs de l'écosystème. Par exemple, dans cette logique, nous amenons l'entrepreneur à développer son propre chiffre d'affaires pour aller chercher ensuite des financeurs plutôt que de monter un plan d'affaires pour trouver des financeurs et où il ne se passera rien, faute de moyens financiers de la part de l'entrepreneur. De plus, le fait de développer son activité avec les moyens du bord (logique effective) permet à l'entrepreneur de construire un écosystème favorable autour de son opportunité d'affaires, d'engranger de la confiance et de l'estime de soi, ... chose qui n'aurait pas pu se faire en restant dans une logique contemplative, c'est-à-dire de simple observation.

⁶ Il ne faut pas confondre ici intention qui renvoie au désir d'un individu et qui essentiellement mobilisé dans une perspective normative à travers notamment le modèle de Shapero et Sokol (1982) avec l'intentionnalité du point de vue phénoménologique qui renvoie au sens développé dans l'action par l'entrepreneur (Berglund, 2007).

Au terme de cette réflexion sur la posture de l'accompagnement entrepreneurial autour de la figure du facilitateur, nous proposons de reprendre les items utilisés dans le cadre de la figure du réparateur afin de mettre en évidence la spécificité de cette posture.

Tableau 2. La posture du réparateur

	Posture du facilitateur
Objectif	La construction de sens
Rôle de l'accompagnateur	Faciliter la construction de sens à partir d'une situation finale par rapport à une situation initiale
Cadre épistémologique	Agir entrepreneurial
Modalité d'approche	Problématisation
Méthode	Maïeutique
Les étapes préconisées	2 étapes : - amener l'entrepreneur à se poser des problèmes - identifier ce que l'entrepreneur est en train de faire
Lien entre observation et action	Relation forte entre l'observation et l'action
Temporalité	Le futur et le présent interagissent de façon récursive
Outils de références	
Besoin d'information	Par rapport à la nécessité de construire du sens
La réussite	La cohérence
Elément symbolique	La relation entre Entrepreneur/Opportunité d'affaires/Environnement
Rapport aux autres	Logique partenariale

Conclusion

Cet article a proposé une lecture critique de l'accompagnement entrepreneurial. Dans cette perspective, nous avons montré que l'accompagnement entrepreneurial s'est largement développé autour de la figure du réparateur, c'est-à-dire dans une perspective rationnelle et normative. Face à cette logique dominante, nous avons montré qu'il était possible d'envisager différemment l'accompagnement entrepreneurial. Dans une perspective critique, nous avons présenté une posture qui émerge actuellement autour de la posture du facilitateur. Cette posture s'appuie sur les avancées que l'on peut retrouver plus largement dans le domaine de l'accompagnement personnel (phénoménologie) et de l'approche systémique (approche globale autour de l'entrepreneur, son opportunité d'affaires et son environnement). Au niveau de l'entrepreneuriat, la posture du facilitateur permet à l'entrepreneur non seulement d'avoir une meilleure compréhension de sa propre situation, mais aussi de développer la robustesse de celle-ci, notamment à l'égard des acteurs de son écosystème. Comme nous avons pu l'envisager à travers une recherche-intervention, la posture du facilitateur est particulièrement intéressante au début de la rencontre entre l'entrepreneur et l'accompagnateur. L'exemple présenté en fil rouge de cet article à travers le cas de Dominika, jeune entrepreneure dans le domaine de l'import-export, permet de comprendre, entre autres, l'intérêt de travailler très tôt avec des entrepreneurs. Aujourd'hui, l'entreprise de Dominika a plus d'un an à son actif. Elle a recruté son premier salarié et elle envisage le développement sur de nouveaux marchés. Toutefois, la posture du facilitateur est loin d'être naturelle dans un environnement largement formaté et conditionné à la posture du réparateur. Il conviendrait donc d'avancer sur cette posture, notamment en y formant les accompagnateurs. Trop souvent négligée, cette posture reste encore mal comprise car elle se positionne essentiellement sur des aspects moins rationnels. Au final, en matière d'accompagnement entrepreneurial, nous nous retrouvons tel l'ivrogne qui ne cherche ses clefs perdues que sous le

lampadaire, car c'est le seul endroit où il y ait de la lumière. Il est nécessaire de changer notre façon de voir les choses et donc de faire évoluer la posture en matière d'accompagnement entrepreneurial vers celle du facilitateur en complément de celle, plus classique, du réparateur. Au final, cela permet de renfoncer l'intérêt et la légitimité de l'accompagnement entrepreneurial. Si beaucoup d'entreprises se créent en dehors du giron des structures de l'accompagnement entrepreneurial, il conviendrait, non de remettre en cause le rôle de ces structures mais plutôt de les amener à compléter leur posture qui reste encore essentiellement centrée sur la réparation et le plan d'affaires. Ces réflexions devraient nous inciter à nous interroger sur le métier de l'accompagnement et à faire évoluer les pratiques du domaine. Cela ne saurait se faire sans l'appui des financeurs politiques qui doivent, par ailleurs, faire évoluer leurs représentations de l'accompagnement. Car, l'accompagnement et son financement restent essentiellement publics en France.

Bibliographie

- Alvarez, S.A. Barnay, J.B. (2007). «Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action», *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 1, n^{os} 1-2, p. 11-26.
- Alvarez, S.A.; Barnay, J.B. (2013). 'Epistemology, Opportunities, and Entrepreneurship: Comments on Venkataraman et al. (2012) and Shane (2012)', *Academy of Management Review*, Vol. 38, No.1, pp.154-166.
- Audet J.; Couteret P. (2005). « Le coaching entrepreneurial : spécificités et facteurs de succès », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 18, n^o 4, pp. 471-489.
- Baldegger, R. (2014). *Le management dans un environnement dynamique, concepts, méthodes et outils pour une approche systémique*, Bruxelles, De Boeck.
- Baron, R. (2004). «The cognitive perspective: A valuable tool for answering entrepreneurship's basic why questions», *Journal of Business Venturing*, vol. 19, no 2, p. 221-239.
- Berglund, H. (2007). «Researching entrepreneurship as lived experience», dans Neergaard, H. et Ulhøi, J. (dir.), *Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship*, Cheltenham, Edward Elgar, p. 75-93.
- Bréchet J.-P.; Desreumaux A., (2010). « Agir projectif, action collective et autonomie » *Management international / International Management / Gestión Internacional*, Volume 14, numéro 4, été 2010, p. 11-21
- Caille P. (1991). *Un et un font trois*, ESF, Paris.
- Chabaud D.; Messeghem K.; Sammut S. (2010), « Vers de nouvelles formes d'accompagnement ? », *Revue de l'Entrepreneuriat 2/2010* (Vol. 9), p. 1-5.
- Chabaud D.; Sammut S. (2013). « Éditorial. L'entrepreneuriat, en quête de connaissances réflexives », *Revue de l'Entrepreneuriat 3/2013* (Vol. 12), p. 7-9.
- Dreveton, B. (2015). « L'étude de la responsabilité sociale du chercheur-intervenant : quelles conséquences méthodologiques ? ». *Management International / International Management / Gestión Internacional*, 19(2), 83-94.
- Fabbri, J.; Charue-Duboc, F. (2013). « Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs : le cas de La Ruche », *Management International / International Management / Gestión Internacional*, 17(3), 86-99.
- Filion, L.J. (1997). «Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances», *Revue internationale PME*, vol. 10, no 2, p. 129-172.
- Filion, L.J. (1999). *Tintin, Minville, l'entrepreneur et la potion magique*, Montréal, Presses HEC, coll. «Les grandes conférences».
- Filion, L.J.; Ananou, C.; Schmitt, C. (2012). *Réussir sa création d'entreprise sans business plan*, Paris, Éditions Eyrolles.
- Gregoire, D.A.; Corbett, A.C.; McMullen, J.S. (2011). «The cognitive perspective in entrepreneurship: An agenda for future research», *Journal of Management Studies*, vol. 48, no 6, p. 1443-1477.
- Gregoire, D.A.; Béchar, J.-P.; Filion, L.J. (2012). « La compréhension de son secteur », dans Filion, L.J., Ananou, C., Schmitt, C. (2012), *Réussir sa création d'entreprise sans business plan*, Paris, Éditions Eyrolles, p.167-192.
- Hernandez, E.-M. (1999). «Modèles d'entrepreneuriat : vers une approche contingente et processuelle», *Revue sciences de gestion*, n^{os} 26-27, p. 505-526.
- Hutchins, E. (1995). *Cognition in the Wild*, Cambridge, MIT press.
- Lavoie, D. (1988). « Créativité, innovation, invention, entrepreneurship-intrapreneurship- où est la différence ? », *Revue Gestion*, septembre, p.64-71.
- Lievre, P. (2006). « Les enjeux d'une investigation de l'activité à projet », dans Lievre, Lecoutre, Kaba

- Traoré, Management de projets, les règles de l'activité à projet, Lavoisier, p. 15-19.
- Messeghem, K.; Sammut, S.; Chabaud, D.; Carrier, C.; Thurik, R. (2013). « L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance ? », *Management International / International Management / Gestión Internacional*, 17(3), 65-71.
- Mitrano-Méda, S.; Véran, L. (2014). « Une modélisation du processus de mentorat entrepreneurial et sa mise en application », *Management International / International Management / Gestión Internacional*, 18(4), 68-79.
- Nlemvo, F.; Witmeur, O. (2010). « Faut-il vraiment brûler les plans d'affaires? », *L'expansion entrepreneurial*, n° 6, p. 46-50.
- Paturel, R. (2008). « Les dangers de l'étude de marché : proposition d'une nouvelle méthodologie pour l'analyse de l'environnement ciblé par l'entrepreneur potentiel », dans Schmitt C., *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Presses de l'Université du Québec, Collection Entrepreneuriat et PME, p. 245-262.
- Persson, S.; Bayad, M. (2007). « L'accompagnement des porteurs de projet par le coaching entrepreneurial », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Automne, Vol. XIII, N° 31, p 149-168.
- Porter, M. (1979). « How Competitive Forces Shape Strategy », *Harvard Business Review*, mars-avril 1979, p. 137-145.
- Revue internationale de psychosociologie* 2012/44 (Vol. XVIII). 384 pages.
- Saporta, B.; Verstraete, T. (2000). « Réflexions sur l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les composantes en sciences de gestion des universités françaises », *Gestion 2000*, n° 3, p. 97-121.
- Sarasvathy, S. (2001). « Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency », *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 2, p. 243-263.
- Sarasvathy, S. (2003). « Entrepreneurship as a science of the artificial », *Journal of Economic Psychology*, vol. 24, p. 203-220.
- Sarasvathy, S. (2008). *Effectuation. Elements of Entrepreneurial Expertise*, Cheltenham/Northampton, Edward Elgar.
- Shane, S. (2012). « Reflections on the 2010 AMR decade award: Delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research », *Academy of Management Review*, 37: 10-20.
- Shapiro, A., Sokol, L. (1982). « The social dimensions of entrepreneurship », dans Kent, C. et al. (dir.), *The Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, p. 72-90.
- Simon H. A. (1991). *The sciences of the artificial*, Dunod.
- Venkataraman, S.; Sarasvathy, S. D.; Dew, N.; Forster, W. (2012). « Whither the promise? Moving forward with entrepreneurship as a science of the artificial », *Academy of Management Review*, vol. 37, n° 1, p. 21-33.
- Verstraete T.; Jouison-Laffitte E. (2011). « A conventionalist theory of the Business Model in the context of business creation for understanding organizational impetus », *Management International / International Management / Gestión Internacional*, Vol. 15, n° 2, p. 109-124.
- Verstraete, T. (1997). « Socialisation entrepreneuriale et construction de la vision stratégique du créateur d'entreprise : un essai constructiviste », *Colloque constructivisme et sciences de gestion*, Lille.
- Watzlawick, P. (1988). « Effet ou cause ? » dans Watzlawick P. (coordination), *L'invention de la réalité, contribution au constructivisme*, Seuil, p. 73-78.