

## VERS DE NOUVELLES FORMES D'ACCOMPAGNEMENT ?

Didier Chabaud, Karim Messeghem et Sylvie Sammut

De Boeck Supérieur | « Revue de l'Entrepreneuriat »

2010/2 Vol. 9 | pages 1 à 5

ISSN 1766-2524

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-de-l-entrepreneuriat-2010-2-page-1.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

## EDITORIAL

**Vers de nouvelles formes d'accompagnement ?**

Par

**Didier CHABAUD**

Professeur des Universités  
Université d'Avignon et des  
Pays de Vaucluse BNC  
didier.chabaud@univ-  
avignon.fr

**Karim MESSEGHEM**

Professeur des Universités  
Université Montpellier 1  
MRM-ERFI  
karim.messeghem@univ-  
montp1.fr

**Sylvie SAMMUT**

Maître de conférences HDR  
Université Montpellier 1  
MRM-ERFI  
sylvie.sammuto@univ-  
montp1.fr

Une tendance à la standardisation dans les méthodes d'accompagnement peut être observée, liée notamment aux exigences de l'évaluation (Messegheem et al., 2010). En France, l'État a ainsi mis en œuvre un nouveau dispositif d'accompagnement (NACRE<sup>1</sup>) visant à rationaliser les pratiques et à mieux identifier les acteurs de l'accompagnement. Si l'on considère que l'un des objectifs des politiques publiques entrepreneuriales sera à terme de ne conserver que les acteurs les plus performants, il est possible de s'interroger sur le risque de standardisation de l'accompagnement qui en découlera. Dans quelle mesure, à côté d'un accompagnement dit « traditionnel » ne pourrait-il pas exister d'autres formes d'accompagnement intégrant les notions de singularité des acteurs et des actions poursuivies ?

La recherche sur la question de l'accompagnement est passée très rapidement d'un statut anecdotique à celui d'un véritable champ de recherche<sup>2</sup>. La revue *Gestion 2000* a ainsi consacré un éditorial sur ce thème : « L'accompagnement entrepreneurial ou l'émergence d'un nouveau champ de recherche » (Chabaud et al., 2010). Dans la littérature anglo-saxonne, l'accompagnement est abordé principalement sous l'angle des structures et en particulier des incubateurs (Hackett et Dilts, 2004, 2007 ; Bergek et Norrman, 2008), alors que la vision francophone met davantage l'accent sur les individus et les formes d'accompagnement. Sans surprise, la question de la pertinence ou de la cohérence de l'accompagnement en situation entrepreneuriale est ainsi apparue dès le premier numéro spécial consacré par la *Revue de l'Entrepreneuriat* à cette thématique (Léger-Jarniou et Saporta, 2006). On conçoit alors l'intérêt de s'interroger sur la façon dont l'accompagnement sera en mesure de prendre en compte la diversité des attentes et des besoins des porteurs de projets, alors même qu'une tendance à la standardisation des pratiques peut s'opérer. Plus encore, l'accompagnement est-il adapté à tous les publics ? Dans l'affirmative, doit-on rendre l'accompagnement obligatoire, quels que soient les publics et les circonstances, ou bien rester dans une logique de réponse à la demande d'un porteur de projet ?

L'objectif de ce numéro spécial est de contribuer à répondre à ce type de questionnements. Sans doute, ces questions de fond ne trouvent pas facilement de réponse. Est-il pertinent, voire nécessaire, d'accompagner tous les porteurs de projets ? Peut-on envisager de nouvelles formes d'accompagnement pour répondre aux attentes et besoins de ces porteurs ? Nous

proposons de nous appuyer sur la dialogique méthode/objet, qui constitue un élément de définition de l'accompagnement, pour structurer ce champ de recherche en pleine expansion.

À cette fin, l'accent sera tout d'abord mis sur les individus. Il s'agira de s'interroger sur la spécificité de l'accompagnement auprès de publics différents. La question de la pertinence de l'accompagnement sera posée. Nous nous intéresserons ensuite aux méthodes d'accompagnement en essayant de mettre l'accent sur de nouvelles formes. L'objectif sera de tenir compte des représentations des acteurs en adoptant une posture compréhensive.

## 1. Vers un accompagnement ciblé ?

La singularité de l'accompagnement doit être mise en relation avec la singularité de l'entrepreneuriat (Verstraete, 2002 ; Lévy-Tadjine, 2008). La singularité peut être abordée sous deux angles différents. Elle s'inscrit d'une part dans une perspective académique visant à mettre en exergue les frontières d'une discipline (Verstraete, 2002). D'autre part, elle renvoie à la spécificité même de l'objet d'étude, et en particulier au type d'entrepreneur (Lévy-Tadjine, 2008). Nous privilégierons cette deuxième perspective qui nous invite à considérer la cible de l'accompagnement, c'est-à-dire le public visé, comme un facteur de contingence. L'accompagnement est un processus co-construit dans lequel le porteur de projet joue un rôle central. La qualité de l'accompagnement dépend de son niveau d'engagement. Peut-on accompagner tous les créateurs d'entreprise ? Cette question mérite d'être posée, comme le suggère Léger-Jarniou (2005). Les entrepreneurs contraints sont-ils réceptifs à l'accompagnement ?

Paul Couteret propose de répondre à cette question en partant du postulat que les entrepreneurs contraints présentent suffisamment de particularités pour que l'on s'interroge sur les modalités spécifiques de leur accompagnement. La définition de l'entrepreneur contraint correspond à celle donnée dans le cadre du GEM (Reynolds et al., 2002). Sa motivation est centrée sur la création de son emploi et s'oppose à une conception de l'entrepreneuriat en termes de poursuite d'opportunité. Paul Couteret insiste sur l'importance des notions de contexte et de parcours entrepreneurial. L'attention devrait se porter davantage sur la personne que sur le projet. L'accompagnement devrait ainsi se focaliser sur l'engagement de l'entrepreneur contraint. Si une partie de la littérature semble indiquer que l'accompagnement des entrepreneurs contraints serait vain, Paul Couteret met en lumière plusieurs arguments défendant l'efficacité d'un accompagnement spécifique. La réflexion s'appuie sur une étude exploratoire auprès de cinq personnes et conduit à une modélisation de l'entrepreneuriat contraint. Ce travail suggère de retenir un accompagnement spécifique dans lequel le coaching et le mentorat seraient amenés à jouer un rôle central.

Le mentorat est au cœur de l'article d'Étienne St-Jean. Le public étudié est différent, il porte sur les entrepreneurs novices. La diffusion d'une culture entrepreneuriale dans les sociétés contemporaines, qui pourrait se résumer par « tous entrepreneurs », fait entrer dans l'univers de la création toute une série d'entrepreneurs novices pour lesquels le mentorat peut être vu comme une voie salutaire. L'objectif d'Étienne St-Jean est de pénétrer la boîte noire du mentorat en mettant à jour les fonctions exercées par le mentor de l'entrepreneur novice. Cette notion développée dans le champ de la grande entreprise dans les années 1980 a trouvé un écho en entrepreneuriat à partir des années 2000. Les travaux portent notamment sur la mise en évidence des fonctions du mentor. Cet article partage cette orientation à partir d'une étude

empirique de grande ampleur qui alterne une phase qualitative inductive et une phase quantitative de validation auprès d'un échantillon de 313 mentorés, dans le cadre du programme du Réseau M de la Fondation de l'Entrepreneurship (Québec). L'étude met en évidence neuf fonctions qui se regroupent autour de trois dimensions : psychologique, de carrière et de modèles de rôle. On peut alors imaginer que ces fonctions seront activées différemment selon le type d'entrepreneur et son projet.

Si le focus se concentre sur l'individu dans cette première série d'articles, la réflexion sur la méthode est très présente, ce qui justifie une définition de l'accompagnement ancrée sur cette dialogique méthode/objet. Dans les deux articles suivants, l'entrée se fait par la méthode en adoptant des points de vue très originaux.

## 2. Vers de nouvelles méthodes d'accompagnement ?

Les formes d'accompagnement ont largement été décrites dans la littérature, au-delà du seul champ de l'entrepreneuriat (Paul, 2004). Elles s'inscrivent dans une longue tradition, notamment de type maïeutique et initiatique et trouvent aujourd'hui un écho dans un contexte post-moderne marqué par de nouvelles exigences de personnalisation et de socialisation. Dans ce contexte, il convient de s'interroger sur de nouvelles formes d'accompagnement, voire sur de nouveaux acteurs de l'accompagnement.

Sihem Ben Mahmoud-Jouini, Thomas Paris et Sylvain Bureau s'intéressent à un nouvel acteur de l'accompagnement : le chercheur. Cet acteur n'est pas totalement absent de la littérature en entrepreneuriat. On notera notamment la contribution de Jouison (2009) qui montre l'intérêt de retenir une étude du phénomène entrepreneurial en termes de recherche action. Les auteurs privilégient quant à eux la recherche intervention en établissant un parallèle avec l'accompagnement. Cette méthode est proche de la recherche action mais se différencie dans sa volonté de modélisation. L'intérêt de la recherche intervention est de fournir des supports d'intermédiation qui contribuent à réduire la distance entre entrepreneur et accompagnant. La démonstration s'appuie sur une étude longitudinale auprès de start-ups innovantes. Les résultats sont constitués par la mise en évidence d'un processus de construction d'une relation pérenne de réciprocité entre chercheurs et entrepreneurs. L'engagement dans ce processus d'accompagnement contribue à renforcer la légitimité des porteurs de projet vis-à-vis de leurs parties prenantes. L'apport majeur réside cependant dans le fait que les rencontres entre les chercheurs et les entrepreneurs sont des moments privilégiés permettant de mettre à jour la trajectoire. Ce dispositif apparaît donc comme un soutien à la capitalisation et à la réflexivité.

Sandrine Cueille et Gilles Recasens se focalisent sur un dispositif original, le storytelling. L'accompagnement porte sur la jeune entreprise qui est confrontée au poids de la nouveauté (Stinchcombe, 1965). Comment construire sa légitimité ? Comment accéder à de nouvelles ressources ? Ce questionnement se situe d'un point de vue théorique à la frontière entre l'approche fondée sur les ressources et la théorie néo-institutionnelle. Ce positionnement inspiré par les travaux d'Oliver (1997) conduit à mettre l'accent sur le « capital-ressources » et le « capital institutionnel ». L'accompagnement entrepreneurial peut contribuer au développement de ces deux formes de capital.

Cette méthode de communisation qui trouve un terrain prolifique en management, pourrait faciliter le développement du capital institutionnel dans un premier temps et du capital-

ressources dans un second temps. Pour appuyer cette thèse, une étude empirique est conduite au sein d'une pépinière implantée dans un territoire en reconversion industrielle. Ce dispositif s'adresse à des entreprises de trois à cinq ans d'existence confrontées à des problèmes de croissance. Les pratiques de storytelling conduisent au développement de la légitimité de conformité et de la légitimité stratégique et contribuent ainsi, en améliorant la réputation, à conforter le capital-ressources des jeunes entreprises étudiées.

Il existe donc non pas « un » accompagnement » mais « des » accompagnements. Ceux-ci ne peuvent, en effet, qu'intégrer la diversité dans la mesure où :

- les accompagnants ont des formations, des cultures, des expériences, des pratiques différentes ;
- les accompagnés ont eux-mêmes des profils singuliers, des besoins distincts, des problématiques à résoudre particulières ;
- le temps de la relation ne peut être uniformisé : la nature du problème, la spécificité des profils des acteurs, le contexte environnant, font qu'un accompagnement peut être totalement différent d'un processus de servuction à l'autre ;
- le contenu de la prestation est lui également dépendant d'une logique marchande ou non marchande, du temps consacré, du niveau de compétences des acteurs, etc.

Autant de paramètres qui appellent contingence, variété et mesure dans les formes d'accompagnement.

On conçoit la nécessité qui en découle en matière de stratégie de recherche, mais aussi de politique publique. Sur le plan de la recherche, il est nécessaire d'approfondir l'analyse contingente des formes d'accompagnement, en cherchant à identifier leurs facteurs clés de succès, mais aussi les possibles capitalisations à réaliser en matière de bonnes pratiques. Sur le plan de la politique publique, il semble impératif de penser à la fois à la pertinence et à l'efficacité de chacun des dispositifs d'accompagnement. Mais cela ne saurait se faire sans penser à l'action collective des différents acteurs de l'accompagnement et à la possibilité qu'a l'accompagné de choisir à quel moment il peut se faire accompagner et par qui.

## Notes

1. Nouveau dispositif d'Accompagnement pour la Création et la Reprise d'Entreprise.
2. On notera, par exemple, que sur les vingt premières années de la RIPME (1987-2007), un seul article utilise le terme accompagnement dans le titre.

## Bibliographie

- BERGEK A., NORRMAN C. (2008), « Incubator best practice: A framework », *Technovation*, vol. 28, pp. 20-28.
- CHABAUD D., MESSEGHEM K., SAMMUT S., (2010), « L'accompagnement entrepreneurial ou l'émergence d'un nouveau champ de recherche », *Gestion 2000*, vol. 27, n° 3, pp. 15-24.

HACKETT S.M., DILTS D.M. (2004), « A Systematic Review of Business Incubation Research », *Journal of Technology Transfer*, vol. 29, pp. 55-82.

HACKETT S.M., DILTS D.M. (2007), « Inside the black box of business incubation: Study B—scale assessment, model refinement and incubation outcomes », *Journal of Technology Transfer*, vol. 33, pp. 439-471.

JOUISSON-LAFFITTE E. (2009), « La recherche action : oubliée des cadres opératoires des recherches en entrepreneuriat portant sur la création d'entreprise », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 8, n° 1, pp. 1-36.

LEGER-JARNIOU C. (2005), « Quel accompagnement pour les créateurs qui ne souhaitent pas se faire aider ? Réflexions sur un paradoxe et propositions », *4<sup>e</sup> Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Paris.

LEGER-JARNIOU C., SAPORTA B. (2006), « Éditorial : L'accompagnement en situation entrepreneuriale : pertinence ou cohérence », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 5, n° 1, pp. 9-12.

LEVY-TADJINE T. (2008), *Intersubjectivité et singularités en entrepreneuriat et en sciences de gestion*. Habilitation à Diriger des Recherches, Université de Bretagne occidentale.

MESSEGHEM K., NARO G., SAMMUT S. (2010), « Construction d'un outil stratégique d'évaluation de l'accompagnement à la création d'entreprise : apport du tableau de bord prospectif », *Gestion 2000*, vol. 27, n° 2, pp. 95-112.

OLIVER C. (1997), « Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based views », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 9, pp. 697-713.

PAUL M. (2004), *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*. Paris, L'Harmattan.

REYNOLDS P.D., CAMP S.M., BYGRAVE W.D., AUTIO E., HAY M. (2002), *Global Entrepreneurship Monitor 2001 Summary Report*. Babson College.

STINCHCOMBE P. (1965), « Social Structure and Organizations », in J. March (Ed.), *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally, pp. 153-193.

VERSTRAETE T. (2002), *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*. Éditions de l'ADREG.