



HAL
open science

Pour une modélisation pragmatique de la relation d'accompagnement entrepreneurial

Thierry Levy-Tadjine

► **To cite this version:**

Thierry Levy-Tadjine. Pour une modélisation pragmatique de la relation d'accompagnement entrepreneurial. *L'Entrepreneuriat: Apports de la recherche pour la pratique*, Apr 2010, Jounieh, Liban. hal-00478833

HAL Id: hal-00478833

<https://hal.science/hal-00478833>

Submitted on 30 Apr 2010

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.

Document de travail
Journée de recherches

L'Entrepreneuriat:
Apports de la recherche pour la pratique
Mercredi 28 Avril 2010, Kaslik (Liban)

Pour une modélisation pragmatique de la relation d'accompagnement entrepreneurial

Thierry LEVY-TADJINE

Professeur- Associé à l'Université St Esprit de Kaslik (USEK, Liban),
Habilité à Diriger des Recherches,
Directeur du CIRAME (Centre de Recherches en Gestion de l'USEK),
Membre du Laboratoire ICI - Université de Bretagne Occidentale,
E-mail : thierry.levy@univ-st-etienne.fr; thierrylevy@usek.edu.lb

Résumé : Cette contribution propose de représenter le processus d'accompagnement en soulignant les multiples jeux d'acteurs et l'intersubjectivité qui le caractérisent. Nous montrons notamment qu'il peut exister des configurations d'interaction entre l'accompagnant et le porteur de projet qui ne sont pas porteuses d'apprentissage pour ce dernier et qui peuvent expliquer des « échecs » d'accompagnement.

Mots clefs : Entrepreneuriat ; Accompagnement ; Logiques d'acteurs

Pour une modélisation pragmatique de la relation d'accompagnement entrepreneurial

Si l'appui et l'accompagnement à la création ou reprise d'entreprise visent à permettre le montage de projets entrepreneuriaux pérennes, la prise en compte de la personnalité de l'entrepreneur potentiel est évidemment essentielle. Pour LEGER-JARNIOU (2008, p. 74) dans l'accompagnement, « *il s'agit, en effet, d'un processus qui consiste à faire passer une personne d'un état à un autre, voire à l'influencer pour qu'elle prenne ses décisions* ». Pour autant, dans cette perspective, considérer isolément la personnalité de l'entrepreneur en herbe sans mesurer comment elle interfère avec celle de l'accompagnateur, n'a aucun intérêt. A notre connaissance, peu de travaux offrent une modélisation de ce qui se joue alors entre les deux interlocuteurs dans la relation d'accompagnement. Tel est l'objet de cette contribution basée autant sur la réflexion académique que sur l'expérience de terrain des auteurs. SAMMUT (2003) qui offre l'une des rares tentatives d'explications de la relation d'accompagnement, définit cette dernière comme une relation symbiotique entre le chargé de mission de la structure d'appui et le porteur de projet. Une telle représentation occulte l'intervention d'acteurs extérieurs à la relation, qu'il s'agisse des prescripteurs de l'accompagnement ou de proches de l'entrepreneur en herbe, qui altère la symbiose présumée et finalement, livre du processus d'aide à l'entrepreneuriat, une vision idéalisée qui ne permet pas d'expliquer les échecs d'accompagnement alors même que ceux-ci sont au cœur des réalités du terrain. Au sein du réseau des *Boutiques de Gestion*, on estime ainsi qu'à l'issue du premier accueil qui est destiné à présenter au porteur de projet, la méthodologie d'accompagnement, une personne accueillie sur deux ne donne pas suite et que parmi ceux qui s'engagent, un sur deux abandonne en cours de processus. L'examen révèle que bien souvent, dans les cas d'abandon en cours de route, il y a tension entre la représentation que le porteur de projet se fait du travail d'accompagnement et ce qui lui est proposé. La nature de la prescription est parfois à l'origine de cette tension. De ce fait, pour rendre compte de la relation d'accompagnement entrepreneurial en laissant place au jeu de l'altérité, nous proposerons dans ce travail, de recourir à la superposition de trois modèles qui structureront notre propos. Dans une première partie, nous insisterons sur le fait que la relation entre l'accompagnant et le porteur

de projet est altérée par des acteurs externes, en recommandant la généralisation du « modèle des 3P » proposé par ailleurs (LEVY-TADJINE, PATUREL, 2006). Pour autant, même en faisant abstraction des ingérences, la relation d'accompagnement est plus complexe qu'il n'y paraît en vertu des histoires et des aspirations personnelles de ses deux interlocuteurs majeurs. La modélisation de scénarii d'interaction cognitive entre l'accompagnant et l'entrepreneur potentiel sera de ce fait, l'objet de la deuxième partie. Enfin, pour prolonger la perspective, nous montrerons que ces scénarii s'inscrivent dans une dynamique d'apprentissage du porteur de projet supportant une triple dimension (psychologique, cognitive et sociopolitique) que pourrait supporter « un modèle des 3 A ».

1. La relation d'accompagnement et l'ingérence des acteurs gravitationnels

S'appuyant sur l'analyse d'un cas traumatisant pour l'accompagnant d'une *Boutique de Gestion*, le cas « FAK », LEVY-TADJINE et PATUREL (2006) proposent de recourir au modèle des 3P pour souligner que l'accompagnement ne peut être appréhendé indépendamment des autres acteurs qui gravitent autour de l'entrepreneur et de son projet. Le modèle des 3 P se fonde sur un triptyque **Porteur** (du projet ou entrepreneur potentiel, soit P 1), **Portants** (experts ou partenaires qui valideront, infléchiront le projet, soit P 2) et **Portés** (synthétisant le projet lui-même et les partenaires qui en sont tributaires sans avoir la possibilité d'en influencer directement la réalisation immédiate, soit P 3). Dans le cas « FAK », l'interférence de la sœur de la créatrice, porté du projet, a profondément modifié la relation Accompagnateur-Porteur de projet puisqu'il est apparu ex-post que redonner des droits au chômage à cette dernière en la salariant, constituait l'un des motifs essentiels et inavouables à l'accompagnant, du projet entrepreneurial. De ce fait, après quelques entrevues « très productives » de l'avis des deux protagonistes, la créatrice cessa brutalement le processus d'accompagnement pour créer contre l'avis de son conseiller, dans une Zone Franche Urbaine.

Pour autant, en plus des portés, d'autres acteurs sont également susceptibles d'altérer la relation d'accompagnement. Il s'agit, en l'occurrence des prescripteurs qui, dans certains cas, attendent de la structure d'accompagnement, du remplissage de dossier à la place du porteur et, dans d'autres, donnent à cette entité un rôle décisionnaire dans la conclusion sur la viabilité du projet

et, donc, dans l'attribution ou non d'aides ou de subventions. Ce dernier cas de figure est notamment visible avec l'AGEFIPH¹ qui, en orientant un entrepreneur potentiel susceptible de bénéficier de ses dispositifs d'aide vers un organisme d'accompagnement qu'elle a agréé, demande à celui-ci un avis sur le projet qui, du fait de l'agrément, est généralement suivi pour la décision de subvention. La relation « Porteur-Portant-Porté » qui constitue le cœur de la relation d'accompagnement doit donc intégrer une influence déformante extérieure (Figure 1).

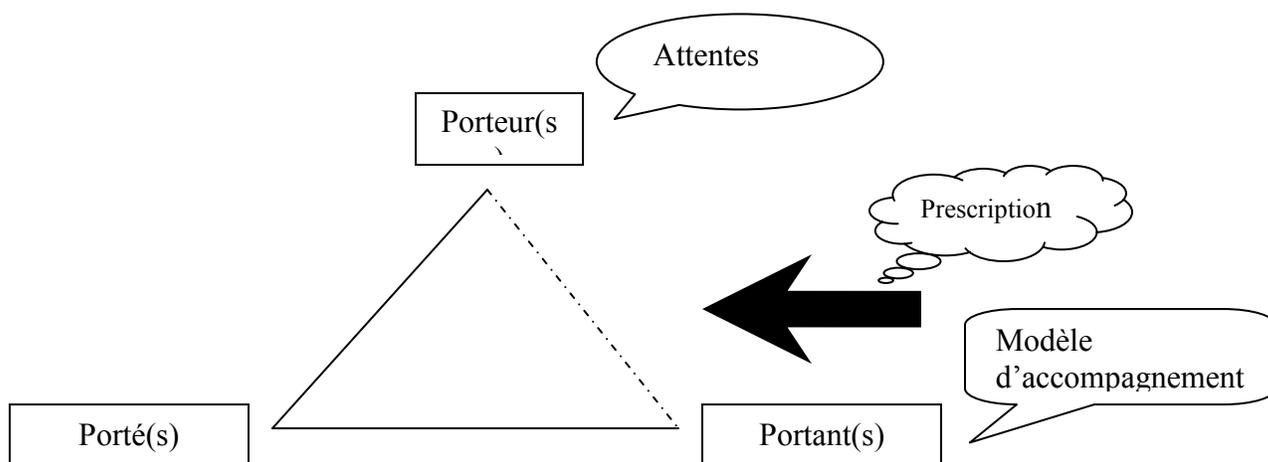


Figure 1: L'altération du triptyque Porteur-Portant-Porté.

Ces influences sont pertinentes dans la mesure où elles influent le processus d'intercommunication qui caractérise la relation d'accompagnement.

De ce fait, la relation entre l'accompagnateur et le porteur du projet, interlocuteur inévitable et exclusif de celui qui apporte son aide, peut ne pas être facile et positive du fait :

- de l'incompréhension possible entre les deux personnes ;
- de l'impossibilité pour l'accompagnant d'alerter l'accompagné, campé sur ses idées et imperméable à toute remise en cause, sur l'incohérence prouvée du projet ;
- du refus pur et simple de l'accompagné de suivre les remarques de l'accompagnant.

Ces diverses situations proviennent souvent d'écarts culturels entre les deux acteurs, accompagnant et accompagné, dus à des origines différentes en matière de formation, milieu social, profession et nationalité. Et il est important de pouvoir en rendre compte. Pour ce faire, il semble naturel de repérer les économies de la grandeur des deux protagonistes et d'identifier

¹ Agence de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Handicapés.

dans quelles configurations, elles peuvent entrer en tension. L'ancrage de notre modélisation de la relation d'accompagnement sur les travaux de BOLTANSKI et THEVENOT (1987, 1991) se justifie d'autant plus que leur grammaire vise à décrire la coordination interindividuelle en fondant celle-ci sur la justification par chacun de sa propre action à l'aune d'un principe supérieur commun. Les auteurs identifiaient en fait six principes supérieurs communs constituant selon POSTEL (1998, p. 1480), « six conceptions du juste faisant l'objet d'un consensus dans la société occidentale actuelle »: les cités marchande², « industrielle »³, « domestique »⁴, « civique »⁵, « du renom »⁶ et « inspirée »⁷.

2. La confrontation des économies de la grandeur dans la relation d'accompagnement

Une telle perspective a déjà été proposée par GIANFALDONI et alii (2001) pour caractériser la diversité des postures des chargés de mission accompagnant des porteurs de projet entrepreneuriaux. Pour ces auteurs, les accompagnateurs ont à résoudre un travail d'accommodation entre la convention civique qui motiverait leur engagement au service d'autrui (une approche centrée sur l'individu et la personne et donc à priori très ouverte à l'interculturel) et la convention industrielle/marchande à laquelle leur action en faveur de la création d'entreprise obéit (approche davantage centrée sur le projet et sur son évaluation économique). Ces deux profils ont fait l'objet de validations empiriques auprès des chargés d'accompagnement d'A.L.E.X.I.S., structure généraliste d'accompagnement entrepreneurial implanté sur toute la Lorraine (cf LEVY-TADJINE, 2004), qui ont permis toutefois de souligner que comme le suggère BOLTANSKI et THEVENOT (op. cit.), des compromis sont possibles. Nombre des chargés de mission adoptent, en effet un positionnement « dialectique » entre les deux modèles décrits.

La grammaire des *Economies de la Grandeur* permettrait parallèlement de distinguer les entrepreneurs motivés par l'éthos du profit (« convention marchande et industrielle ») de ceux

² Les actions sont légitimées sur la base de principes marchands.

³ Les actions sont évaluées et légitimées à l'aune de standards attendus.

⁴ C'est la tradition ou la réputation qui servent à guider les comportements.

⁵ L'action est évaluée par rapport au bien commun.

⁶ L'action serait évaluée à partir de l'opinion.

⁷ Dans la « cité de Dieu », l'action est fondée sur la grâce ou sur l'inspiration divine.

motivés par un éthos plus altruiste qui se réfèreraient alors à une convention « civique ». Comme le suggèrent LEVY-TADJINE et PATUREL (2006), l'instrumentalisation d'une telle typologie repose sur l'identification des motivations du porteur de projet et en se projetant sur la manière dont il compte évaluer la performance de son affaire. On peut alors mobiliser le modèle des 3 F qui distingue trois mesures de la performance, l'efficacité (F 1), l'efficience (F 2) et l'effectivité (F 3). Plus précisément, on peut définir chaque élément.

- F 1 est à approcher par comparaison des objectifs avec les réalisations sur la base de critères reprenant la définition des objectifs de l'entrepreneur et, donc, la vision stratégique et opérationnelle qu'il a de son organisation ;

- F 2 se rapporte à la façon dont les ressources et compétences sont utilisées pour parvenir à telle ou telle production de l'entreprise. Il est clair que les critères à suivre concernent la façon dont l'entreprise consomme ses moyens de production par rapport aux normes qui permettent de rester compétitif dans l'activité et le segment de marché ciblés ;

- F 3, enfin, se focalise sur le niveau de satisfaction des parties prenantes de l'entreprise. Les critères pertinents en la matière peuvent toucher aussi bien les parties prenantes internes (satisfaction du personnel au travail avec suivi de l'évolution des conditions de travail, de rémunération, etc.) que celles externes (satisfaction des clients, des fournisseurs, etc.).

Or l'observation et l'accompagnement d'entrepreneurs révèle que certains individus et groupes d'entrepreneurs (femmes, immigrés, africains, sportifs, etc.) ont une propension plus grande que d'autres à privilégier la recherche de l'effectivité plutôt que l'atteinte de l'efficience ou de l'efficacité. Etudiant des femmes réunies dans un projet d'accompagnement et de financement collectif, MIONE (2006) montre ainsi, au terme d'une enquête ethnographique de plusieurs mois, que l'efficacité et l'efficience du dispositif étaient très faibles mais que les participantes survalorisaient l'effectivité et l'affectivité liées au projet⁸. C'est cependant sur ce point que la responsabilité de l'animateur ou de l'accompagnant se trouve également engagée. Il importe donc de le situer face à celui qu'il accompagne. Tel est l'objet du modèle esquissé au moyen de la Figure 2 qui met l'accent sur la non immédiateté du compromis interindividuel dans la relation d'accompagnement et autorise l'appréhension de configurations de tension sur lesquelles il est possible d'agir avec les acteurs.

⁸ Ces observations prolongent d'ailleurs celles de HUAULT (2004) soulignant que l'individu qui s'engage en accompagnement (ou plus généralement dans un réseau quelconque) n'y recherche pas seulement des ressources et de l'information, mais aussi un sentiment d'appartenance et une reconnaissance sociale.

		Attitude du Chargé de Mission	
		Convention marchande- Industrielle (Chargé de mission Technicien)	Convention Civique- Domestique (Chargé de Mission plus « social »)
Positionnement du porteur de projet	Convention marchande- Industrielle Ethos du profit Logique de l'Efficacité et de l'Effizienz (F1, F2)	1 Symbiose centrée sur l'économique	2 Tension mineure
	Convention Civique- Domestique Ethos altruiste Forte prégnance de la logique de l'Effectivité (F3 + F1, F2)	3 Tension critique	4 Symbiose idéaliste

Figure 2. Un modèle configurationnel de la relation d'accompagnement.

Les configurations 1 et 4 correspondent à des symbioses entre l'accompagnateur et le porteur de projet qui partagent une même vision du monde, ce qui ne garantit pas pour autant le succès de l'accompagnement. Dans le cas 4, en particulier, l'empathie de l'accompagnateur risque de lui faire omettre d'alerter l'entrepreneur en herbe sur les contraintes économiques. Nous avons assisté à un de ces cas de figure dans lequel, un individu un peu idéaliste, mais très ingénieux et altruiste a, pendant un temps, convaincu l'accompagnateur par son enthousiasme partagé sur son projet d'écotourisme alors que le marché était limité. Les situations 2 et 3 sont cependant les plus intéressantes dans le cadre de la présente discussion puisqu'elles mettent en scène des tensions avérées entre les logiques des deux acteurs. L'issue de celles-ci dépend du potentiel d'accommodation des deux interlocuteurs. Pour autant, du point de vue du professionnel de la création, quelques travaux antérieurs conduits sur le public immigré nous laissent à penser que la troisième situation est la plus critique (LEVY-TADJINE, 2004). L'orientation industrielle et marchande du porteur de projet dans le cas 2, lui permettra, en effet, de garder le cap de son projet en se laissant simplement questionner et interpeler sur ses aspirations profondes, par un accompagnant dont il mobilisera peu l'expertise technique. Dans le cas 3, au contraire, l'accompagnant exerce sa fonction en rappelant l'entrepreneur à la réalité économique et dans certains cas, ce dernier peut considérer son conseiller comme « un casseur de rêve ». Il est à noter que ce cas se rencontre également dans la phase de démarrage lorsque le dirigeant de TPE sollicite un conseil ce qui attesterait de la généralité de l'outil.

Ainsi, lorsque A.K. qui dirigeait depuis le Liban, une entreprise familiale intervenant comme transitaire puis dans le négoce en Afrique, se rendit compte après six ans

d'exercice qu'avec le développement de ses affaires, il lui manquait des outils pour contrôler la performance respective de ses managers et des différentes sociétés qu'il dirigeait, il fit appel à un cabinet d'audit et de conseil en management. Il mit pourtant rapidement un terme à l'intervention qu'il avait commandée car les recommandations des consultants entraient en conflit avec son mode de gestion centré sur la famille et marqué par une grande générosité. La logique marchande-industrielle des intervenants entraînait ouvertement en tension avec son orientation civique et domestique. Il résolut finalement le problème après avoir rompu le contrat avec le cabinet de conseil, en chargeant un membre de sa famille et un ami proche, de la mise en place d'outils informatiques de suivi des performances et de la direction administrative et financière de son groupe.

Avec cet espace de configurations, cet outil générique décrit la relation d'accompagnement de l'entrepreneuriat tout en restituant la diversité des parcours des porteurs de projet. Il suggère surtout comme le suggèrent DECHAMP et al. (2005), que l'issue et l'efficacité de la relation d'accompagnement dépendent d'un double processus d'appropriation de la démarche proposée par le porteur de projet d'une part, et du projet du porteur par le chargé de mission d'autre part. **L'accompagnement apparaît comme un scénario ouvert d'interactions cognitives** dont le contenu ne peut se réduire à sa dimension technique. Comme tous les dispositifs de gestion, l'accompagnement entrepreneurial véhicule une dimension sociopolitique, cognitive et psychologique. Cette reconnaissance justifie la coexistence de structures exclusivement spécialisées sur certains publics comme l'Institut de Recherche-Formation-Education et Développement à Paris ou le Collectif des Femmes de Louvain, spécialisés dans l'accueil de femmes immigrées, ou le GRDR (Groupement de Recherche et de Développement Rural) à Paris, focalisé sur l'accueil de migrants d'Afrique Centrale avec un projet de retour au pays, ou encore comme la fondation 3CI, experte dans l'accompagnement de porteurs en difficulté sociale, et à l'opposé, de dispositifs d'accompagnement généralistes comme les *Boutiques de Gestion*, se voulant aptes à accueillir et à accompagner tout porteur de projet sans distinction, cette orientation n'excluant pas l'adaptabilité du dispositif, sous réserve de la vigilance de l'accompagnant. On peut, en effet, relire la première orientation politique comme un pari pour faciliter le processus de double appropriation préalablement décrit en cherchant à réduire les distances culturelles entre porteur de projet et accompagnant. Il n'est pas anodin de relever pour autant que les structures privilégiant un accompagnement générique et individualisé mettent en place des actions institutionnalisées ou des formations et des sensibilisations pour les accompagnants qui leur permette d'adapter leur dispositif d'accompagnement en lissant les différences de perception subjective des chargés de mission face à tel ou tel public. Ce faisant,

dans les termes de notre modélisation, on cherche à réduire le risque d'occurrence d'une configuration de tension.

La pratique de l'Atelier Lorrain pour l'Expérimentation et l'Innovation Sociale (A.L.E.X.I.S.) est à ce titre, révélatrice. Face à des discriminations constatées en matière d'entrepreneuriat féminin, A.L.E.X.I.S. a conceptualisé un dispositif volontariste en faveur des porteuses de projet et entrepreneuses. En complément de l'appui individuel et global, le *Cercle des créatrices* organise et met en œuvre des temps collectifs entre femmes. Ces derniers sont apparus comme déterminants pour asseoir la nécessaire mise en confiance des créatrices qui doivent s'imposer dans leur projet, dans l'environnement, mais aussi et souvent dans la sphère familiale (l'environnement de proximité chez PATUREL, 2007). Les résultats de ces dispositifs développés dans le bassin minier mosellan à faible taux d'activité féminin sont encourageants. Le *Cercle des créatrices* a permis de bancariser en moyenne 6 projets portés par des femmes sur 10⁹ et d'encourager pour les entrepreneuses potentielles, l'adhésion à un dispositif d'accompagnement, tout en améliorant par rapport à d'autres structures, leur taux de concrétisation. Enfin, le dispositif a permis de corriger substantiellement une discrimination en matière de création liée à l'âge. Les femmes du *Cercle de créatrices*, âgées de moins de 26 ans et de plus de 50 ans créent plus que les femmes de la région Lorraine. Ce dispositif expérimental, conçu avec l'appui de la Délégation Régionale aux Droits des Femmes et à l'Égalité, complète efficacement, sans le remettre en cause, le dispositif générique d'accompagnement individualisé de la structure. Il permet aussi de souligner l'enjeu multi-niveau du processus d'accompagnement si les protagonistes parviennent à sortir des zones de tension critique.

⁹ Ce ratio est identique au taux de bancarisation des hommes accompagnés par A.L.E.X.I.S., ce qui prouve la performance du dispositif dans la lutte contre les discriminations liées au genre, d'autant que la bancarisation des porteurs accompagnés excède très nettement le taux de bancarisation moyen calculé sur la base des enquêtes SINE pour l'ensemble des entrepreneurs, accompagnés ou non, qui n'est que de 22 %.

3. L'accompagnement, un espace d'apprentissage et de socialisation : vers un modèle des « 3 A ».

L'accompagnement joue, en effet, un rôle facilitateur pour la bonne intégration socio-économique (et notamment bancaire) des porteurs de projet¹⁰. Lorsqu'on les interroge, les bénéficiaires de ces dispositifs soulignent l'empathie de l'accompagnant et le rôle de « sociabilisation » du dispositif. Ces mises en exergue rejoignent les prescriptions de JAOUEN, LOUP, SAMMUT, (2005) qui encourageaient le candidat-créateur ou repreneur à appartenir à un cercle de créateurs ou repreneurs ou à un club d'entrepreneurs ou encore à être parrainé par un dirigeant d'entreprise, ceci concourant à la mise en place de sa stratégie de réseautage et à son apprentissage.

Ces résultats ne sont pas sans conséquences. Alors que l'on discute souvent des compétences de l'accompagnant, les lignes précédentes suggèrent qu'au corpus de compétences techniques et standardisées aisées à répertorier, il convient d'adjoindre l'exercice d'une vigilance active et empathique. Si certains aspects caractérisant cette compétence singulière au métier de l'accompagnement font l'objet d'apprentissages par le biais de formations (sensibilisation à l'interculturel...) ou de mises en place de routines (proposition systématique d'un accès internet au porteur de projet par exemple), d'autres s'appuient sur la perception subjective de l'accompagnant et reposent sur son expérience. Comme dans le cas du *cercle des créatrices*, le seul moyen de dépasser cette subjectivité est de faire du dispositif d'accompagnement, une « *communautés de pratiques* ». LAVE et WENGER (1991) définissent ces entités comme des groupes de personnes, engagées dans la même pratique, communiquant régulièrement entre eux sur leurs activités (Cf COHENDET et alii, 2003).

Sur ces bases, nous proposons de transposer les observations de BOLLECKER et DURAT (2006) sur l'apprentissage décisionnel de dirigeants d'entreprise et ainsi, d'identifier trois

¹⁰ L'équipe d'A.L.E.X.I.S. est également en pointe dans l'accompagnement de publics issus de l'immigration qui représentent 25% des personnes qu'elle accompagne. Et les constats effectués sur ce public (Cf ALEXIS, *L'entrepreneuriat immigré, facteur d'intégration*, Rapport pour le compte du FASILD, 2006) rejoignent ceux rapportés plus haut à propos des femmes créatrices. L'intérêt essentiel des publics issus de l'immigration au sein d'une structure non dédiée réside dans le processus d'intégration et d'égalité des chances que la relation d'accompagnement génère. Plusieurs des créateurs issus de l'immigration interviewés soulignent, en effet, que l'accompagnement leur a permis d'obtenir un financement bancaire. Comme pour les femmes, on a pu constater que les projets portés par des immigrés, accompagnés par A.L.E.X.I.S., étaient bancarisés dans une même proportion que les projets portés par des personnes qui ne sont pas issues de l'immigration

dimensions qui permettent l'apprentissage dans les structures d'accompagnement en définissant celles-ci comme espaces d'empathie (A1), lieux de mémoire organisationnelle (A2), et communauté de pratique (A3). Comme l'illustre le tableau 1, ces trois objectifs de l'accompagnement renvoient d'ailleurs à la triple dimension des objets de gestion (psychologique, cognitive et sociopolitique) et du plan d'affaires en particulier, telle que la décrit de VAUJANY (2005). La réalisation et la validation du plan d'affaires offrent, en effet de facto, une matérialisation et une objectivation du processus d'accompagnement. Si pour le construire, le porteur de projet peut bénéficier de l'expertise de l'accompagnant sur des projets similaires (A2), les échanges avec d'autres apprentis créateurs (A3) lui permettent aussi de s'exercer au jeu de la conviction qui constitue pour GOMEZ (1996) comme pour MARCO et HERNANDEZ (2002), l'une des principales compétences attendues de l'entrepreneur, ce dernier devant par la suite, faire adhérer d'autres acteurs à sa convention d'effort. De ce fait, si l'accompagnement revêt à l'évidence, une dimension cognitive et sociopolitique pour le porteur de projet, il est aussi un espace consacré à la légitimation et à la rationalisation du projet entrepreneurial (A1). Comme l'a souligné BRUYAT (1993), la prise en considération, par l'accompagnant, de l'intensité du changement induit par le choix de l'aventure entrepreneuriale, est primordiale. Dans certains cas, l'accompagnant doit d'ailleurs souligner cette dernière pour alerter et questionner celui qu'il conseille voire pour le dissuader de se lancer en affaire. Cette attention portée au porteur de projet autant qu'aux aspects techniques et financiers de ce dernier, oblige l'accompagnant à adopter une attitude empathique, c'est-à-dire, en suivant DECETY (2001), « à épouser la perspective subjective » et le cadre de référence interne de l'accompagné sans pour autant se laisser emporter par une dimension affective¹¹.

¹¹ L'introduction d'une proximité affective relève, en effet, de la sympathie tandis que dans l'attitude empathique, l'individu se met à la place de l'autre mentalement tout en restant à distance de lui.

	Les dimensions de l'apprentissage décisionnel (Etude de BOLLECKER et DURAT, 2006)		Les dimensions de l'apprentissage entrepreneurial dans le cadre d'un processus d'accompagnement
Perspective psychologique	1. Mobilisation des réseaux interne et externe	-« Pourquoi on se plante pas ? Parce qu'on écoute. Autour de soi, y'a des gens compétents ; chacun amène sa vision et influe sur la décision » -« Un manager n'est jamais seul, quoi ! Il est entouré, donc c'est de s'entourer déjà avec des gens de confiance (...), de t'appuyer sur ces gens et d'échanger avec eux (...) ».	A1. Un espace d'empathie
Perspective cognitive	2. Un répertoire d'actions passées : une inspiration situationnelle	-« Mémoire de ce que tu as pu accumuler au fil du temps, ou tu peux avoir des situations équivalentes ou s'approchant... »	A2. Un lieu de mémoire organisationnelle
Perspective socio-politique	3. Le mimétisme	-« Je sais pas si j'ai une méthode ; non, je pense que sur le plan professionnel, il y a d'abord l'expérience, c'est-à-dire avoir vu d'autres en situation pour pouvoir ensuite penser à telle personne qui était dans cette situation comment elle a réagi..... »	A3. Une communauté de pratique

Tableau 1 : Le modèle des « 3 A » de l'accompagnement entrepreneurial

Si l'accompagnant et le porteur de projet y parviennent, ce qui suppose qu'ils entrent en symbiose et surmontent les zones critiques (2 et 3) du modèle proposé plus haut, ils construiront ensemble, autour du projet entrepreneurial et du plan d'affaires du second, des *significations partagées* qui « correspondent (au sens de DESCOMBES, 1996) à un consensus, à une convergence du jugement entre deux individus indépendants... » (BESSY, 2006, p. 168). C'est donc à la lumière de cette production de représentation commune qu'il serait possible d'évaluer l'efficacité de l'accompagnement comme le soulignent également SCHMITT et al. (2008). Comme y invitait FILION (2008), une telle modélisation du processus d'accompagnement place la représentation au cœur de l'analyse et invite au renouvellement des approches du phénomène.

Conclusion

En superposant trois éclairages qui intègrent tous, l'intersubjectivité caractéristique de la relation d'accompagnement, notre réflexion prend le contrepied des approches qui se focalisent sur l'un ou l'autre des protagonistes isolément de son vis-à-vis et des acteurs gravitationnels du processus, notamment en prétendant élaborer un référentiel de compétences de l'entrepreneur (TOUTAIN, FAYOLLE, 2008) ou de l'accompagnant, en soulignant que le processus d'accompagnement est un scénario ouvert d'interactions cognitives. Nous avons notamment suggéré qu'il puisse exister des configurations d'interaction entre l'accompagnant et le porteur de projet qui ne soient pas porteuses d'apprentissage pour ce dernier. Ces remarques ouvrent la voie à l'appréhension des « échecs » d'accompagnement encore trop peu observés par la littérature. Sur ces bases, si nos travaux devraient donner lieu à des approfondissements par monographie au sein de structures d'accompagnement, ils offrent aux praticiens, un outil d'interrogation de leurs pratiques. Tel est, en effet, l'objet de la grille configurationnelle de la relation d'accompagnement proposée dans la partie 2 de ce texte. Sur le plan théorique, nos travaux remettent en cause les approches idéalisant la relation symbiotique entre porteur de projet et accompagnant.

Références

BESSY C. (2006), La place de l'intersubjectif et du commun dans l'approche de l'économie des conventions, in F. EYMARD-DUVERNAY (Ed), *L'économie des conventions, méthodes et résultats, Tome 1 : Débats*, La Découverte, paris.

BOLLECKER M., DURAT L. (2006), L'apprentissage organisationnel et individuel dans le processus de décision, *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 220-221, 139-148.

BOLTANSKI L., THEVENOT L. (1987). *Les économies de la grandeur*. PUF, Paris.

BOLTANSKI L., THEVENOT L. (1991), *De la Justification*, Gallimard, Paris.

BRUYAT C. (1993), *Création d'entreprise: contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse de doctorat es sciences de gestion, sous la direction du Pr. Robert Paturel, Université Pierre Mendès-France, Grenoble 2.

COHENDET P., DIANI M. (2003), L'organisation comme une communauté de communautés : croyances collectives et culture d'entreprise., *Revue d'Economie Politique*, N°5, Sept.-Oct., p. 697-721.

DECETY J. (2001), *Cerveau, perception et action*, Presses Universitaires de Grenoble.

DECHAMP G., GOY H., GRIMAND A., LEVY T., De VAUJANY F.X. (2005), Gestion stratégique et perspective appropriative : comparaison des modes endogènes et exogènes, Chapitre 2 de l'ouvrage collectif de PRACTIS édité par F.X. de VAUJANY, *De la conception à l'usage : la gestion de l'appropriation des objets de gestion*, E.M.S.

DESCOMBES V. (1996), *Les Institutions du sens*, Editions de Minuit, collection *Critique*, Paris.

De VAUJANY François-Xavier, (2005),(Ed), *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, préface de A. HATCHUEL, E.M.S..

FILION L.J. (2008), Les représentations entrepreneuriales : un champ d'études en émergence, *Revue Internationale de psychosociologie*, XIV, 1, 11-43.

GIANFALDONI P., RICHEL-BATTESTI N. (2001), Les Réseaux d'accompagnement à la création de très petites entreprises..., Communication aux Deuxièmes Journées d'Etudes du LAME , *Economie Sociale, Mutations systémiques et nouvelle économie*, Université de Reims-Champagne-Ardenne, 29-30 Novembre 2001.

GOMEZ P.Y. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise*, InterEditions, Paris.

HUAULT I. (2004), Une analyse des réseaux sociaux est-elle utile pour le management ?, Puissances et limites d'une théorie de l'encastrement structural, in I. HUAULT (Ed), *Institutions et gestion*, Vuibert, pp. 49-67.

JAOUEN A., LOUP S., SAMMUT S., (2005), L'accompagnement par les pairs : du transfert de connaissances à l'apprentissage conjoint, Actes du IVème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Novembre, Paris.

LAVE J., WENGER E.C. (1991), *Situated Learning : legitimate peripheral participation*, Cambridge University Press, New-York.

LEGER-JARNIOU C., (2008), Accompagnement des créateurs d'entreprise : regard critique et propositions, in G. KIZABA (Ed), *Entrepreneuriat et accompagnement*, L'Harmattan, Paris, pp. 73-99.

LEVY-TADJINE T. (2004), *L'entrepreneuriat immigré et son accompagnement en France.*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, réalisée sous la direction du Professeur Robert Paturel, Université du Sud-Toulon-Var. Prix FNEGE de la meilleure thèse en entrepreneuriat ; téléchargeable et consultable sur www.alexis.fr et www.adreg.net

LEVY-TADJINE T., PATUREL R. (2006), Essai de modélisation trialogique du phénomène entrepreneurial, in *La stratégie dans tous ses états. Mélanges en l'honneur de M. Marchesnay*, EMS, pp. 311-321.

MARCO, L., HERNANDEZ, E.M. (2002), L'entrepreneuriat et les théories de la firme, *Revue Française de Gestion*, Dossier « De l'entrepreneuriat au modèle entrepreneurial », Vol. 28, N°138 ; Avril-juin.

MIONE A. (2006), L'évaluation par l'accompagnant de la performance d'une structure d'aide à la création d'entreprise, *Management International*, Fall 2006. Vol. 11, No. 1; p. 31.

PATUREL R. (2007), Démarche stratégique et performance des PME, chapitre 30, in L.J. FILION (Ed), *Management des PME : de la création à la croissance*, Pearson-Education, pp. 429-443.

POSTEL N. (1998), L'économie des conventions, une approche instrumentale de la rationalité individuelle ?, *Revue économique*, 49, 6, Novembre, 1473-1496.

SAMMUT S. (2003), L'accompagnement de la jeune entreprise, *Revue Française de Gestion*, Vol. 29, N° 144, Mai-Juin 2003 (N° Spécial consacré à « la petite entreprise »), p. 153-163.

SCHMITT C., GALLAIS M., BOURGUIBA M. (2008), Aider l'entrepreneur à concevoir une vision : besoins des entrepreneurs et proposition d'une démarche, in C. SCHMITT (Ed.), *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Presses de l'Université du Québec.

TOUTAIN O., FAYOLLE A. (2008), Compétences entrepreneuriales et pratiques d'accompagnement : approche exploratoire et modélisation, in G. KIZABA (ED), *Entrepreneuriat et accompagnement*, L'Harmattan, 31-72.