



**RIUESS - XIIIème Rencontres**

ANGERS - France

5 au 7 juin 2013

**Penser et faire l'ESS aujourd'hui.**

***Valeurs, Statuts, Projets ?***

[www.riuess.org](http://www.riuess.org)

<http://riuess2013.sciencesconf.org>

*Communication.*

*Ne pas citer sans autorisation*

**Entreprise sociale: quel processus entrepreneuriaux pour accompagner (le(s)) entrepreneurs((e)s) ?**

**Alain Amintas, Pascal Glémain, Jennifer Urasadettan<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Maîtres de Conférence en Gestion, UFR de Sciences Sociales-Rennes 2 ; chercheurs au CIAPHS EA2241 Rennes 2 – Ueb. [alain.amintas@univ-rennes2.fr](mailto:alain.amintas@univ-rennes2.fr); [pascal.glemain@wanadoo.fr](mailto:pascal.glemain@wanadoo.fr); [jennifer.urasadettan@univ-rennes2.fr](mailto:jennifer.urasadettan@univ-rennes2.fr)

## **Introduction :**

Une majorité de travaux portant sur l'entrepreneuriat social présente ce dernier comme un processus linéaire, dans la droite lignée du courant majoritaire de l'entrepreneuriat. Le processus entrepreneurial est appréhendé comme une succession d'étapes à franchir de façon définitive, sans modifications, ni ajustements progressifs du projet aux perceptions de l'environnement. Or, « *une création réussie est un processus diachronique lié à la capacité d'apprentissage du créateur, à l'adéquation des ressources aux fréquents dérapages, à l'évolution de la stratégie en fonction du marché rencontré* » (Hernandez, 2011, p. 89). Le projet d'entreprise se constitue progressivement, dans l'alternance de phases d'action et d'inaction, dans l'apprentissage réflexif, et dans l'énaction (Varela, 1989).

L'objectif de cette communication est, au travers de deux études portant sur deux terrains de recherche différents, de comprendre les processus de mutation du salarié vers le rôle et la posture d'entrepreneur, d'identifier et de spécifier les cadres/modes d'intervention qui favorisent la mutation du salariat vers l'entrepreneuriat, et enfin d'étudier la possibilité d'adapter des dispositifs existants. En outre, nous établissons le constat selon lequel : bien que la littérature relative à l'entreprise sociale, à l'entrepreneuriat social et à l'entrepreneur social, soit relativement abondante en raison des divergences d'appréhension constatées (Defourny et Nyssens, 2010) ; les travaux relatifs à l'émergence entrepreneuriale en économie sociale et solidaire demeurent relativement rares (Schieb-Bienfait *et al.*, 2010), et ceux liant finance solidaire et entrepreneuriat social le sont encore plus (Marniesse, 2000). Le paradigme interprétativiste retenu dans l'étude du processus entrepreneurial s'attachera à montrer le processus réflexif nécessaire à chaque porteur de projet dans la construction de son entreprise, et plus largement, de ses compétences.

Nous expliciterons dans la première partie le cadre de recherche retenu, que nous illustrerons dans la seconde partie par deux recherches qualitatives menées auprès de salarié(e)s devenus porteur(se)s de projet entrepreneurial, mais aussi de professionnels de l'accompagnement à la création dans le champ de l'ESS. La dernière section présentera les résultats de nos recherches, et fournira des éléments de discussion visant à faciliter l'approche de la création d'entreprise par les individus.



## **Le cadre théorique proposé : l'entrepreneuriat comme**

### **convergence de processus**

#### **I.1. La création d'entreprise comme phénomène complexe : la rupture avec le modèle dominant**

Le concept de complexité (Morin, 1990, 1995), vise à construire des modes de raisonnements aptes à appréhender des principes de régulation et de déséquilibre, « *où se mêlent contingence et déterminisme, création et destruction, ordre et désordre, où enfin s'échafaudent des systèmes composés de niveaux d'organisations* » (Hernandez, 2011, p. 21). Ce faisant, il s'oppose à la pensée scientifique classique, construite sur une conception déterministe et mécaniste du monde, une analyse par décomposition du problème en éléments simples, et une prédominance de la raison absolue. Appliquée à l'entrepreneuriat, la notion de complexité dément l'apparente simplicité du processus de création d'entreprise (trouver une idée, vérifier qu'elle correspond à un marché, choisir une forme juridique appropriée, établir des prévisions financières, et agir), et rappelle à bon escient

l'ensemble des facteurs (stratégiques, psychologiques, environnementaux) la constituant. L'entreprise se crée, mais en se constituant, elle caractérise également son créateur, et inversement. La création d'entreprise est donc un système dynamique d'activités, et ouvert sur des situations complexes. La question qui est alors posée est de traiter l'enchaînement des actions et décisions de l'entrepreneur comme le déroulement d'un processus non linéaire. Cela nécessite de considérer que le projet entrepreneurial peut évoluer dans le temps, et se transformer par le biais d'événements extérieurs ou par des modifications des intentions du porteur de projet. L'entreprise n'est pas la simple réalisation des conceptions du porteur de projet. Au contraire, elle se révèle comme une construction progressive, de plus en plus cohérente dont l'entière responsabilité ne peut être attribuée au seul porteur de projet. Elle dépend en effet des différentes situations rencontrées où les activités pratiques de l'entrepreneur s'appuient et font intervenir un ensemble de ressources.

De ce point de vue, l'entreprise émerge comme une combinaison progressive de ressources internes (motivation, engagement et savoirs détenus par l'entrepreneur), et de ressources externes portées par les situations rencontrées (structures, institutions, réseaux et entourage). Le (la) porteur (se) de projet ne crée jamais seul son entreprise : il (ou elle) est en relation constante et en contact permanent avec un ensemble d'autres acteurs ou groupes d'acteurs, qui vont contribuer au processus de création en apportant les ressources nécessaires. Citant Gartner (1993), Schieb-bienfait *et al.* (2009, p.14) constatent que la problématique de l'émergence entrepreneuriale en ESS est « *peu documentée* ». Adoptant une approche de l'entrepreneuriat collectif pour l'ESS, ces auteures s'intéressent à la nature et aux motivations qui conduisent à entreprendre sous organisation à but non lucratif : des valeurs personnelles (« *désir de faire une contribution à la société* »), et une opportunité économique (« *contribution qui ne peut pas être faite dans le cadre d'une entreprise traditionnelle à fonction lucrative* »).

Ainsi, les parties prenantes vont poser autour du projet un ensemble de contraintes et de conditions, qui vont orienter l'évolution de l'entreprise émergente. Nous rejoignons les travaux de Bouchikhi (1993), pour qui le processus entrepreneurial est un processus d'émergence qui n'est déterminé ni par l'entrepreneur ni par le contexte mais émerge au travers de processus d'interactions articulant ces deux dimensions. Dès lors, le projet d'entreprendre s'inscrit irrémédiablement entre changements et continuités, exploration et exploitation des ressources. Le projet se réactualise en permanence dans le présent d'une pratique qui trouve son sens par l'articulation entre la reconnaissance d'une expérience passée et l'aptitude à l'anticipation.

Ce qui nous intéresse alors est de comprendre comment ce processus d'ancrage du projet entrepreneurial va permettre la constitution en cours d'action de compétences entrepreneuriales. Pour cela, il est nécessaire d'explorer les liens récursifs existants entre les situations rencontrées par l'entrepreneur en émergence, les ressources internes et externes qu'il est susceptible d'identifier et de mobiliser, les déplacements opérés, et les mutations observées dans le projet. Appréhender la création d'entreprise comme un phénomène complexe nécessite de se positionner par rapport au modèle dominant de l'entrepreneuriat. Le tableau suivant résume le positionnement adopté :

*Tableau 1 : une rupture avec le modèle dominant de l'entrepreneuriat*

	Modèle dominant	Modèle proposé
Démarche de	Linéaire (étapes différenciées et	Processuelle (allers-retours successifs,

création	irréversibles une fois franchies)	action/ inaction, retours en arrière)
Acteur de la création	Concrétisation d'un projet individuel	Action collective (acteurs différemment impliqués selon le développement du projet, dont des prescripteurs)
Perception du projet par le porteur	Projet construit autour d'une occasion d'affaires	Intrication du projet de vie et projet entrepreneurial
Moteur de la création	Intention entrepreneuriale	Engagement situationnel et mise en cohérence en cours d'action
Dynamique de développement	Mise en œuvre d'une idée d'affaire	Dialectique objectifs / ressources

La création d'entreprise vue comme un processus composé d'allers-retours successifs et d'énaction, par interaction avec l'environnement interroge plus particulièrement la capacité à agir du porteur de projet.

## **I.2. La capacité d'agir du porteur de projet : l'élaboration des compétences spécifiques de l'entrepreneur**

Dans le cadre de référence que nous avons adopté, l'entrepreneuriat est perçu comme étant de nature éminemment évolutive, ce qui éloigne l'hypothèse d'un comportement fixe de l'entrepreneur. Cette perspective incite alors à envisager l'entrepreneuriat comme se constituant sur la base d'un processus d'apprentissage dynamique où l'entrepreneur acquiert progressivement et continuellement des connaissances et des compétences indispensables à la réussite de son projet. L'entrepreneuriat se présente de ce fait comme un phénomène reposant fondamentalement sur un processus d'apprentissage dont la résultante est la construction de compétences entrepreneuriales.

La compétence peut se définir comme la capacité qu'a un individu à combiner différentes ressources afin de mener à bien ses actions dans les situations rencontrées. Elle repose sur la mise en œuvre de pratiques professionnelles pertinentes tout en mobilisant une combinatoire de ressources adaptée aux problèmes rencontrés.

Cette définition a le mérite à la fois de traiter la compétence comme une forme émergente complexe, correspondant à la fois pour le sujet à une construction de sens portant sur des situations, sur les actions entreprises et les résultats attendus mais aussi comme la mobilisation et l'interconnexion de ressources internes au sujet tout autant qu'externes. Les compétences constituent la combinaison de ressources portées à la fois par le (la) porteur (se) de projet et par son environnement. De plus, les compétences de l'entrepreneur incluent en plus de ce *savoir agir*, un *vouloir agir* lié à la motivation et à l'engagement de la personne (phénomène en étroite relation avec le sentiment d'auto-efficacité) et un *pouvoir agir* qui renvoie à l'existence d'un contexte rendant possible la prise de responsabilité de l'individu (Le Boterf 2005). Les pratiques professionnelles de l'entrepreneur sont complexes, hétérogènes et polyvalentes, puisqu'il doit exercer en parallèle des tâches fortement différenciées. En nous adossant au cadre théorique développé par Chandler et Janssen (1992), nous nous proposons de distinguer pour l'entrepreneur trois types d'activités : les activités entrepreneuriales, les activités managériales, et les activités technico - fonctionnelles. Le cadre d'analyse élaboré par ces deux auteurs distingue en effet les activités technico - fonctionnelles liées aux métiers de l'entreprise, les activités managériales qui concernent les différentes fonctions de l'organisation (finance d'entreprise et comptabilité, mercatique et relation clients) et les activités entrepreneuriales spécifiques en relation avec les particularités de l'activité entrepreneuriale. C'est notamment au travers de ses activités spécifiques, que l'entrepreneur fait de son projet un tout cohérent, validé par son environnement et ancré dans son contexte socio-économique. Si l'étendue et les dimensions de ses activités entrepreneuriales sont plus difficilement saisissables que les autres

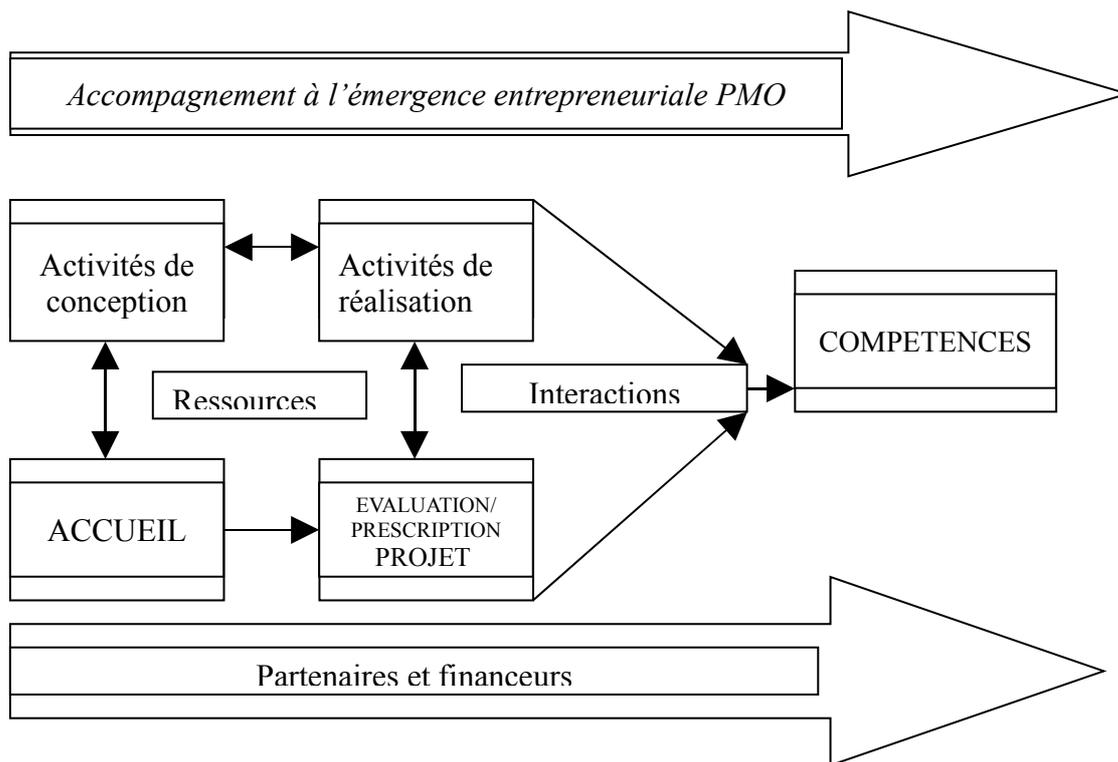
activités, il n'en reste pas moins que celles-ci apparaissent comme un élément déterminant de la conduite du projet. Comme nous le rappellent Bayad *et al.* (2009, p.3) : « *Un nombre de plus en plus important de chercheurs en Entrepreneuriat développent une approche de la PME et de son développement, centrée sur la question du chef d'entreprise et de ses pratiques. Les travaux de Lorrain, Belley et Dussault (1998), par exemple, montrent que les compétences sont de meilleurs déterminants de la performance des entrepreneurs que les traits de personnalité. Les travaux d'Ibrahim et Ellis (1986) ainsi que d'Ibrahim et Goodwin (1986) sur les facteurs d'échec et de succès des très petites entreprises, ont montré que les compétences du dirigeant sont l'une des principales conditions, sinon la condition essentielle, du succès d'une très petite entreprise* ».

Nous nous proposons donc de relier la réalisation de ses activités avec la question de la construction conjointe de compétences. Notre prise de position théorique est en effet que l'agir de l'entrepreneur est un agir compétent, reposant sur une capacité à prendre des décisions et à poser des actions, mais aussi sur le fait que la réalisation de ses actions et la mise en œuvre de ses décisions favorise pour le porteur de projet le développement de nouvelles compétences nécessaires à la concrétisation de son projet. Les activités déployées par l'entrepreneur sont donc l'occasion de la réalisation d'apprentissages multiples. Dans la même perspective, nous posons une relation entre l'effectuation des processus d'apprentissage et l'accession à des ressources nouvelles. Là aussi la relation est récursive : le succès d'un apprentissage dépend de l'accessibilité et de l'utilisation de certaines ressources par le sujet et conjointement, le développement de l'apprentissage lui permet d'envisager une étendue nouvelle de ressources disponibles.

### **I.3. Les implications de cette perception de la création comme phénomène complexe sur les modalités d'accompagnement des porteurs de projet**

Dans le cadre du « rapport de prescription » des finances solidaires, nous défendons la thèse selon laquelle : il existe une coproduction d'un apprentissage entre les finances solidaires et les porteurs de projets, qui aboutit à la formation de compétences en entrepreneuriat, et à leur capitalisation tout au long du phénomène entrepreneurial. C'est un processus qui aboutit à la construction de compétences entrepreneuriales (Amintas *et al.*, 2001, p.4). A ce titre, nous rejoindrions en partie les travaux des années 1990 à l'origine de « *l'approche basée sur les comportements* » (Lorrain *et al.*, 1998) qui postule que : « *les compétences sont les meilleurs prédicteurs de la performance des entrepreneurs que les traits de personnalités* ». Dans cette optique, nous acceptons le fait que la compétence soit constituée : des **aptitudes** (capacités potentielles influençant les apprentissages), des **habiletés** (capacités apprises par la formation et/ou l'expérience), et des **connaissances** (Petterson et Jacob, 1992). La fonction objectif du rapport de prescription des finances solidaires est bien d'offrir une expertise quant à l'évaluation de ces aptitudes et habiletés, prenant comme élément objectif exogène les connaissances. Cullière (2003), cité par Bayad *et al.* (2009, p.15), suggère que : « *l'intervention du conseil dans la PME intègre les motivations entrepreneuriales du dirigeant ainsi que la nature du besoin d'accompagnement* ». Il vient alors :

### **Figure 1. Du processus d'émergence entrepreneuriale au développement des compétences.**



Par conséquent, ainsi que le postulent Amintas *et al.* (2011, p.3), nous acceptons que : *« l'entreprise n'est pas la simple réalisation du porteur de projet. Au contraire, elle se révèle comme une construction progressive, de plus en plus cohérente dont l'entière responsabilité ne peut être attribuée au seul porteur de projet. Elle dépend en effet des différentes situations rencontrées où les activités pratiques de l'entrepreneur s'appuient et font intervenir un ensemble de ressources »*, parmi lesquelles le « rapport de prescription » des finances solidaires. Ce « rapport de prescription » des finances solidaires est inscrit dans une certaine réalité territoriale qui le définit, et qui le conditionne. Il s'agit de proximité à la fois sociale et géographique à mobiliser. En effet, ainsi que le souligne à juste titre Bernoux (2009, p.76) : *« il n'est pas de création sans un milieu qui la valorise, l'accepte et pour finir transforme l'idée initiale »*. Il ne serait donc pas surprenant de constater que les structures d'accompagnement et d'appui à l'entrepreneuriat que sont les finances solidaires jouent un rôle significatif dans la dynamique économique locale à travers un « rapport de prescription » d'autant plus ciblé et adapté qu'il est territorialisé (Glémain et Bioteau, 2010).

## II. Présentation des terrains de recherche et premiers résultats :

### II.1. Cadre méthodologique et présentation des terrains :

Le cadre théorique mobilisé milite ainsi pour l'adoption d'une démarche qualitative cherchant à explorer les liens récursifs entre les situations rencontrées par l'entrepreneur en émergence, les ressources internes et externes identifiées et mobilisées, les déplacements opérés et les mutations observées dans le projet. Aussi notre optique a été de nous centrer sur les sujets porteurs de projets afin de comprendre et d'analyser le phénomène d'apprentissage qui accompagnait les processus de modification de posture professionnelle. Ce faisant, nous nous sommes particulièrement intéressés au cheminement et à la trajectoire du sujet de l'entretien, celui-ci étant abordé comme une suite de

réponses données aux situations rencontrées. A partir de ces réponses formulées par le sujet, nous avons cherché à élucider avec lui comment celles-ci pouvaient être analysées comme liées à des compétences articulant des ressources internes (par exemple une expérience professionnelle antérieure) ou externes (l'accompagnement apportée par l'entourage). Dans ce cadre, l'observation de processus d'auto-attribution de compétences (ou au contraire son absence) fut un moment important des entretiens.

La méthode utilisée pour cette étude est celle des **entretiens semi-directifs**, dont chacun a duré environ une heure. Dans le cadre d'une recherche qualitative, la justification du nombre d'entretiens ne peut être donnée qu'a posteriori, dans le cadre méthodologique d'une saturation des hypothèses, c'est-à-dire le moment où sur la base des entretiens déjà recueillis une relative stabilité et répétitivité se dégage des informations collectées. Devant la récurrence des thèmes constatés lors des premiers entretiens nous avons donc cherché une confirmation de ces premiers résultats au travers d'une diversification des catégories faisant l'objet d'entretiens. L'objectif était de croiser les différents thèmes rencontrés dans des entretiens pour constituer une cartographie générale des pratiques propres à l'action d'entreprendre à partir d'expériences considérées comme représentatives. Cependant cette diversification est apparue comme limitée dans la mesure où un certain nombre de prospects n'ont pas donné suite aux demandes d'entretien, leur accord ne leur ayant pas été automatiquement demandé lors de la constitution des listes.

Si la méthode des récits de vie n'est pas tout à fait étrangère à la direction que nous avons donnée à nos entretiens, nous nous en sommes éloignés dans la mesure où si nous avons proposé par moment aux interviewé(e)s d'opérer eux-mêmes une analyse sur leur parcours et sur leur déroulement nous avons privilégié les rapprochements thématiques horizontaux et la recherche des cohérences propres à chaque parcours. Cette démarche a pu avoir pour nos interlocuteurs un effet de sens leur permettant d'opérer une mise à distance de leurs expériences et de leurs apprentissages.

### II.1.1. Présentation du terrain n°1 : les porteurs de projet du bassin rennais

Avant de commencer les entretiens, nous avons effectué cinq entretiens exploratoires pour cerner les points essentiels à développer et tester notre guide d'entretien. A l'issue de ces premiers entretiens, nous avons intégré plusieurs critères qui n'étaient pas présents au départ, tels que les critères d'âge, de sexe, et de catégorie sociale. Les participants ont été sélectionnés en fonction d'un listing provenant de différentes structures d'accompagnement. Ils ont donc tous bénéficié d'un accompagnement à la création. Les données nous ont été remises sous forme de tableau comprenant le nom, prénom, le statut professionnel avant la création, la nature du projet d'entreprise, les coordonnées téléphoniques et adresse mail, et le nom de la structure d'accompagnement qui suit ou qui a suivi le (la) porteur (se) de projet.

Nous avons ensuite procédé à la prise de contact par téléphone pour mettre en place les entretiens. Sur un total de 48 contacts obtenus, 18 personnes ont accepté de participer à l'étude (10 personnes ont refusé d'y participer, 17 personnes n'ont pas répondu à nos appels, 3 personnes avaient des coordonnées erronées). Le tableau 2 récapitule le projet de chaque personne interviewée.

Tableau 2 : Classification des projets

1. Vente à domicile d'objets cadeaux	12. Formateur de techniciens en fibre optique
2. Gestionnaire de projet informatique	13. Formatrice en qualité textile
3. Agencement d'intérieur	14. Installateur de systèmes de récupération des eaux de pluie
4. Aménagement habitat décoration	15. Conception d'applications pour smartphone
5. Graphiste	16. Conception de webradios
6. Promeneuse de chiens	17. Conception d'agent virtuel dialoguant
7. Restauration/épicerie fine	18. Coach en Programmation Neurolinguistique (PNL)
8. Paysanne boulangère	
9. Savonnière	

10.	Restauratrice d'objets d'art	
11.	Diagnostiqueur immobilier en économie d'énergie	

Le tableau 3 montre la répartition du nombre de participants en fonction des organismes où ils ont suivi un accompagnement à la création.

Tableau 3 : Répartition des participants selon les structures d'accompagnement

Nom de la structure d'accompagnement	Nombre de participants
Avant Premières	1
Boutique de gestion 35	2
Elan bâtisseur	3
Elan créateur	2
MEDEFI de Redon	4
Pôle emploi	3
Technopole Anticipa du Trégor	3
<b>Total</b>	<b>18</b>

Afin de valider les différentes hypothèses que les entretiens nous avaient amenés à poser et devant l'impossibilité d'obtenir des entretiens supplémentaires sur la base de la liste communiquée, nous avons réalisé trois focus groupe, dont un focus groupe de porteurs de projet sur Redon, et deux focus groupe d'accompagnateurs de projet sur Rennes et Saint-Brieuc. L'objectif était à la fois de confirmer les constats effectués sur le déroulement du processus de création d'entreprise, mais aussi d'interroger les représentations que pouvaient en avoir les professionnels de l'accompagnement.

Les 23 entretiens menés (cinq exploratoires et 18 « guide d'entretien ») se sont déroulés selon une logique commune. Le guide d'entretien ne fait que formaliser une démarche visant d'une part à relier le projet d'entreprise et son déroulement à la trajectoire professionnelle et personnelle de son porteur, à comprendre comment les contours de ce projet et sa consistance, au-delà des situations rencontrées, étaient connectés à des ressources et à des compétences. Il s'agissait de saisir le plus finement possible les aléas du projet, la nature contingente de l'action entrepreneuriale, en mettant en relation ces éléments avec la nature expérientielle du déroulement du projet, constituant à la fois pour son porteur un vécu mais aussi un support de construction de compétences. C'est dans ce cadre que dispositifs d'aide et de support à la création ont été analysés, en les traitant comme des ressources dans la conduite du projet entrepreneurial, et en interrogeant ainsi leur disponibilité et leur adéquation.

Les entretiens recueillis auprès des porteurs ont fait l'objet d'une analyse thématique à la fois horizontale et verticale. L'analyse thématique verticale a porté sur chaque entretien et cherchait à faire ressortir la logique interne de l'expérience du porteur, permettant ainsi de comprendre l'articulation de son parcours avec la trajectoire du projet. L'analyse thématique horizontale a eu comme objectif de délinéariser les entretiens aux fins de faire apparaître les thèmes communs et transversaux. Nous avons ainsi recueilli des propositions faisant état des différentes activités déployées autour du déroulement d'un projet d'entreprise, de propositions concomitantes portant sur les compétences nécessaires pour mener à bien ces activités, et enfin de propositions sur les ressources internes ou externes permettant de supporter ces activités.

### **II.1.2. Présentation du terrain n°2 : Accompagnement et financement des PMO par un acteur régional des finances solidaires en Pays-de-la-Loire : Le FONDES.**

Il existe à notre connaissance encore peu d'analyses empiriques des dynamiques territoriales des Très Petites Entreprises, et encore moins liant finances solidaires et entrepreneuriat, ce qui justifie

nos travaux. Au regard des travaux que nous avons déjà conduits sur les finances solidaires en régions (Glémain (dir.), 2010, p.134-165), nous constatons que les entreprises accompagnées et financées par le FONDES en Pays-de-la-Loire sont des Petites et des Micro-Entreprises, souvent mono employeur voire « *zéro salarié* » pour reprendre l'expression de l'ANFA (2013) relative à son étude sur le secteur automobile. Ces micro-entreprises consomment l'essentiel des encours de crédit alloués aux TPE, soit : 202 milliards d'euros pour les micro-entreprises en septembre 2011 selon la Banque de France.

Nous travaillons sur un échantillon de 1026 expertises « financement TPE » conduites par le FONDES, en nous concentrant sur les départements de la Loire-Atlantique et du Maine-et-Loire. Ce choix est fait non seulement sous la contrainte des données dont nous disposons, mais aussi parce que la dynamique entrepreneuriale territorialisée des TPE et Microentreprises (ME) se concentre plutôt sur ces deux départements (Ribeiro, 2011 ; Pihet *et al.*, 2012). Cette concentration interroge les dynamiques territoriales à l'oeuvre dans le processus de création (entrepreneuriat) et l'ancrage des initiatives entrepreneuriales. Le FONDES que nous observons ici contribue-t-il à cet ancrage ?

L'environnement influe sur elles, et en retour elles contribuent à le transformer. L'ancrage territorial est une notion développée par l'économie spatiale qui : « *permet de qualifier les relations firme / territoire qui reposent sur le développement de rapports de coopération (marchands ou non marchands) entre acteurs d'un même territoire [s'agissant de la] co-construction de ressources spécifiques et territorialisées* » (May, 2008). Il s'agit donc d'un processus dynamique, inscrit dans la durée. L'ancrage devient à ce titre un processus contribuant à renforcer à la fois l'inscription de l'entreprise dans le territoire et la valorisation de ce même territoire. Il peut prendre différentes formes suivant Abdelmaki *et al.* (1996) :

- « *un engagement des acteurs dans des projets coopératifs stables et durables, avec une création institutionnelle, qui revêt une portée plus profonde que la conclusion ponctuelle de contrats de recherche (...)*
- *un engagement dans les processus territorialisés de ressources : formation de main-d'œuvre, participation aux projets collectifs, etc.*
- *un engagement dans des relations marchandes durables avec des entreprises locales, dès lors qu'elles sont le support d'une diffusion technologique...*
- *des comportements collectifs homogènes, autorisant l'établissement de rapports de confiance et de loyauté entre acteurs. »*

En abordant ces rapports au territoire sous l'angle de l'ancrage spatial des activités et d'un capital spatial consécutif, il convient de qualifier les composantes de l'environnement d'entreprises en Pays-de-la-Loire. La région, à l'échelle de laquelle intervient le financeur solidaire le FONDES, connaît un dynamisme démographique supérieur à la moyenne nationale. Selon l'Insee, entre 1999 et 2008, la population ligérienne a connu une variation de +1%, contre +0,7% pour la moyenne nationale. Cette croissance démographique est essentiellement tirée par la Loire-Atlantique (+1,1%) où se situe le siège du FONDES, et par la Vendée (1,5%). Par ailleurs, les Pays-de-la-Loire sont la 8<sup>ème</sup> Région française sur 22 en ce qui concerne le nombre de d'entreprises créées. Elle représente ainsi 4,1% des créations en France, et à ce titre présente une pertinence certaine pour être un terrain d'investigations.

Pour terminer sur le contexte, au cours du premier trimestre de 2011, le taux de chômage dans les Pays-de-la-Loire était de 7,9%, contre 9,2% en France métropolitaine. La Loire-Atlantique s'est maintenue exactement au même taux que la Région : 7,9% sur la même période, à la troisième place par rapport aux autres départements ligériens. Le taux de chômage le plus élevé se situe dans le département de la Sarthe (8,9%), et le moins élevé en Mayenne (5,8%), département très agricole. Durant la même période, le Maine-et-Loire a connu un taux de chômage de 8,2%. Dans la

progression historique, il est possible de noter que la Loire-Atlantique avait le taux plus élevé jusqu'au milieu des années 2000, quand la Sarthe et le Maine-et-Loire l'ont dépassé. Serait-ce lié à un processus de création d'emplois *via* la création d'entreprise ?

## **II.2. Les premiers résultats :**

### **II.2.1. La validation du processus de création comme un phénomène complexe :**

Les différents aspects de la complexité du processus entrepreneurial tel que nous l'avions décrit dans notre cadre théorique apparaît ici dans les réponses apportées par les personnes interviewées, dans plusieurs dimensions. Ainsi, les projets entrepreneuriaux s'inscrivent dans des parcours à temporalité longue, et dans une optique globale, non uniquement circonscrite au domaine professionnel. L'expérience entrepreneuriale se déroule donc en étroite relation avec toutes et dans toutes les dimensions de l'existence (professionnelle, mais aussi relationnelle, familiale, etc...). Ainsi un interviewé a élaboré un projet d'affaires en filtration d'eau à partir notamment de l'expérience qu'il avait pu constituer autour de la construction de sa maison individuelle. L'entourage familial semble jouer un rôle particulièrement important dans l'émergence d'un projet entrepreneurial. On ne peut donc traiter la question de la transformation du salarié en entrepreneur uniquement comme une articulation entre une expérience professionnelle antérieure et la création d'un projet entrepreneurial. Exprimé d'une autre façon, la situation professionnelle antérieure n'est pas le seul facteur prédictif de la possibilité d'un projet entrepreneurial.

De même, le temps de maturation et de construction du projet est un temps propre au porteur (se) qui peut être considéré comme long de l'extérieur. Il n'est pas rare que les interviewé(e)s évoquent des périodes de cinq à dix ans pour rendre compte des étapes de déroulement de leur projet. De ce point de vue, la question est alors posée de l'adéquation des dispositifs d'accompagnement qui fonctionnent sur des temporalités beaucoup plus courtes. Cette temporalité longue s'inscrit dans un parcours non linéaire et intègre des allers-retours, des boucles récursives, les changements de rythme en fonction des différentes phases de déroulement du projet (exploration, maturation, déclenchement). Celui-ci s'opère le plus souvent en suivant un cheminement itératif qui s'accorde mal avec un modèle concevant la création d'entreprise comme une succession obligatoire de séquences se succédant linéairement les unes aux autres. Un des exemples les plus caractéristiques qui nous a été donné de connaître est celui de cette créatrice d'entreprise qui dès son stage de fin d'études a pris connaissance de l'existence d'une opportunité d'affaires (la réfection d'objets d'art) et d'un marché constitué pour celle-ci, et qui est passé par une phase salariale de quelques années pour s'engager enfin dans la création d'une entreprise concrétisant cette opportunité d'affaires. Les entretiens incitent à une déconstruction d'un modèle de création d'entreprise linéaire où succéderaient à la séquence originelle d'une intention entrepreneuriale donnant naissance à l'idée du projet, les séquences successives impliquant une décision d'entreprendre et la définition des contours de l'entreprise.

Lors des entretiens, les porteurs de projets nous ont avant tout parlé de mouvements d'aller et retour, de projections et de déceptions rendant compte d'une intention entrepreneuriale mutable, inconstante et labile, marquée par des fortes variations de son degré d'intensité en fonction des événements et des situations rencontrées. Nous rejoignons dans nos observations, les travaux de Moreau et Raveleau (2006) qui mettent en évidence que ce sont les expériences et les démarches effectuées par l'entrepreneur en gestation, c'est-à-dire son vécu et ses pratiques qui sont à l'origine de l'intention d'entreprendre. Cette question de l'impermanence de l'intention entrepreneuriale nous semble un élément majeur à prendre en compte dans les processus d'accompagnement dans la mesure où celui-ci aura aussi à prendre en charge les périodes de doute et d'interrogations du porteur de projet.

Enfin, le projet nécessite des actes fondateurs, une intensification des relations sociales autour de la formation/conception du projet entrepreneurial. Le processus d'émergence de l'entreprise nous apparaît de ce point de vue comme un processus d'engagement du porteur de projet, qui marque par

une série d'actions et de décisions son intention de mener à bien son projet. Ces épisodes liés au déroulement du projet sont souvent encore « revécus » lors des entretiens et provoquent des phénomènes caractéristiques de remémoration : « *là je me suis fait peur* », « *il a bien fallu y aller* », « *faire le grand saut dans l'inconnu* », « *je ne pouvais revenir en arrière* ». L'interviewé met ainsi en avant le caractère irréversible de certaines décisions ou actions, qui vont se révéler décisives dans le processus d'émergence de l'entreprise. « *Dos au mur* » et « *ne pouvant plus reculer* », il doit alors mobiliser toutes les ressources qu'il estime disponible pour conduire son projet. Ces actions décisives sont les marqueurs d'un engagement du porteur qui cherche avant tout à ancrer son projet dans le concret des interactions (solliciter des partenaires, trouver des financeurs, identifier des clients). Les projets innovants sont caractéristiques de cette situation dans la mesure où la conception d'affaires repose sur une réelle construction cognitive et opérationnelle et où les ressources externes ne permettent pas d'offrir à celui-ci un cadre a priori. À l'opposé, les projets plus classiques mieux encadrés par les professionnels de l'accompagnement, ont tendance à moins impliquer leurs porteurs et semble entraîner des apprentissages de moindre envergure.

Ainsi, le processus apparaît bien comme un processus complexe vécu comme un phénomène global (non uniquement professionnel), doté d'une temporalité longue, traversé d'allers-retours, et d'opportunités d'évolution/réorientation, et nécessitant un engagement particulier du porteur de projet, le signalant comme tel auprès de son environnement. La dynamique de création des entreprises ne permet pas de faire apparaître des séquences -type d'activités, les trajectoires des projets entrepreneuriaux étant multiples, différenciées et hétérogènes. Ceci est notamment du à l'hétérogénéité concomitante des parcours des créateurs d'entreprise. Certains salariés font le choix d'exercer leur métier dans un nouveau contexte alors que d'autres engagent leur projet entrepreneurial sur la base d'une modification parfois radicale de leur métier. Parfois même, la création d'entreprise va être l'occasion de valoriser des compétences acquises en dehors du champ professionnel ou de la formation (notamment les activités artistiques et personnelles).

## **II.2.2. La validation du processus de création comme construction d'une capacité d'agir et reposant sur l'élaboration de compétences entrepreneuriales :**

La place privilégiée accordée au questionnement de la construction des compétences trouve un écho direct dans les échanges que nous avons pu avoir lors des entretiens. Autrement dit, les acteurs et porteurs de projet utilisent spontanément ou à la suite de nos questions, certain nombre de termes et d'expressions rendant compte du fait qu'ils inscrivent d'eux-mêmes leurs activités dans une problématique de construction des compétences. De nombreuses expressions relevées lors des entretiens en témoignent. Ainsi un interviewé évoque une situation qui a « *déverrouillé le savoir-faire que j'avais et dont je n'avais pas conscience* ». Une autre fera allusion au fait qu'elle a différé son projet entrepreneurial « *car à cette époque je ne m'en sentais pas capable et mon détour par une situation salariale où j'ai dû exercer des responsabilités m'a permis de démarrer ce projet* ». Sur un registre similaire, une autre interviewée « *je ne me sens pas complètement novice, sinon je ne me lancerai pas dedans* ».

Plus profondément, les porteurs de projets cherchent au travers de ceux -ci à valoriser les compétences qu'ils se reconnaissent. La stratégie entrepreneuriale repose pour le (la) porteur (se) de projet sur une identification (fausse ou validée) de ses compétences. « *C'est parce que je me sens à l'aise sur le contenu, sur la matière, que je peux me permet de faire cela* ». Un certain nombre d'interviewé(e)s rendent compte de leur trajectoire comme une succession d'acquisition de compétences leur permettant de faire déboucher leur projet entrepreneurial. Les entretiens nous incitent à mettre en relation le processus d'auto-attribution de compétence (« je me sens capable de ») et l'intensité de l'intention entrepreneuriale. Plus on se sent capable, moins le projet entrepreneurial ne crée d'hésitations ou de doutes.

Au cours des entretiens, les porteurs de projets mettent en avant la variété des compétences qu'ils sont amenés à construire et à développer, dans la conduite de leurs activités. On peut repérer

aisément la question de la construction des compétences technico-fonctionnelles qui sont liées au métier choisi par l'entrepreneur. Très souvent la construction de ces compétences, si elles n'ont pas été constituées auparavant dans le champ professionnel du salariat, se constitue à partir des dispositifs de formation existants. Néanmoins d'autres types d'expérience, liée parfois à la vie personnelle, sont aussi à prendre en compte. De manière générale, ces compétences sont clairement identifiées par les porteurs de projets qui insistent sur le fait que « *monter sa boîte sans avoir le savoir-faire technique nécessaire, c'est de la folie !* », « *Avoir une compétence dans le domaine technique une expertise pour asseoir la crédibilité de son entreprise* ».

Les apprentissages liés aux fonctions managériales sont plus difficiles à cerner, dans la mesure où leur espace de réalisation est à la fois plus étendu mais aussi plus diffus. On doit cependant remarquer que la situation salariale semble peu adaptée à l'acquisition de compétences managériales transversales, du fait notamment du cloisonnement fonctionnel caractérisant les organisations contemporaines. Néanmoins, il nous a été possible de constater que certaines modalités d'organisation étaient plus favorables que d'autres à la constitution de ces compétences managériales (notamment la structuration par centre de responsabilité). Les apprentissages vont donc se dérouler au travers de formations entreprises ou en accédant à des ressources externes (par exemple la fréquentation d'un expert-comptable ou d'une boutique de gestion pour les compétences comptables et financières ou d'un consultant en études de marché pour les compétences mercatiques). « *Ensuite bien je veux me lancer, je vais aller voir mon collègue notaire et je vais me faire aiguiller par lui et la structure je vais la monter* » « *je vais m'entourer de personnes qui ont cette compétence comptable et prendre comme associé un ancien directeur financier* ». Parfois même ces compétences managériales ont été acquises lors de la formation initiale dans un cadre universitaire.

Mais la question principale qui nous était posée était de spécifier la construction des apprentissages que nous qualifions d'entrepreneuriaux, apprentissages qui doivent être distingués des apprentissages précédents. De fait, de nombreuses activités requièrent des compétences distinctives, compétences que l'on ne saurait qualifier de managériales ou de techniques. Ainsi « *fixer une tarification de ses prestations* », activité évoquée lors de deux focus groupe, exige de la part de l'entrepreneur d'une part une connaissance des tarifs exercés par ses concurrents, une évaluation de la qualité de ses prestations et aussi une perception des conditions de la viabilité économique de son entreprise. Cette activité exige donc une combinaison complexe de différentes capacités et ressources et réclame de ce fait la construction d'une compétence synthétique qui est pour nous clairement entrepreneuriale. On peut citer toute une série d'autres activités qui ont été évoquées lors des entretiens, que nous rattachons à la question des compétences entrepreneuriales : « *défendre son projet d'affaires face aux financeurs éventuels* », « *se représenter l'avenir de son entreprise avec suffisamment de clarté et de précision* », « *faire partager son projet à ses partenaires* », « *faire respecter son calendrier de travail* », « *réorienter son projet d'affaires suite à une modification de la législation* ». Parfois ces compétences entrepreneuriales viennent compléter des compétences techniques ou managériales. Ainsi présenter son plan d'affaires au cours d'un tour de table nécessite à la fois des compétences en matière de finances d'entreprise, des compétences communicationnelles, mais aussi une capacité spécifique à incarner l'entreprise. Ces compétences entrepreneuriales transparaissent alors comme des compétences complexes émergeant de l'articulation dynamique de compétences plus simples. Ces compétences entrepreneuriales spécifiques sont identifiées mais transparaissent dans les entretiens sous des formes souvent allusives : « *le côté relationnel est important, j'ai bien senti que dans la vie d'un entrepreneur tout marche par réseau* », « *savoir faire un business plan c'est bien, encore faut-il savoir le défendre face aux banquiers* », « *il faut comprendre à fond la logique de son entreprise pour pouvoir la mener à bien* ». Mais parfois leur identification est plus précise « *être à l'écoute et faire preuve de souplesse et d'ouverture* », « *créer des liens de confiance* », « *trouver le bon créneau* ».

Lors des focus group de professionnels de l'accompagnement, ce sont les compétences sur lesquels les participants ont le plus insisté en cernant avec plus de précision les contours de ces compétences : on parle alors d' « *esprit de décision* », de « *vision cohérente à long terme* », de

« savoir gérer les relations de l'entreprise », d' « apprendre de ses erreurs », d' « ajuster son projet », « choisir la bonne structure pour son activité ». Mais parfois ces compétences sont traitées comme des aptitudes naturelles, liés à des dimensions de la personnalité du porteur de projets et non comme des compétences susceptibles d'acquisition.

Cerner les processus d'apprentissage liés à la construction de ces compétences entrepreneuriales ne peut se faire uniquement par le traitement des entretiens. Néanmoins un certain nombre d'éléments relevés par leur concours nous permet de nous rallier à l'hypothèse de la centralité des modalités de l'apprentissage expérientiel, se déroulant au contact direct des situations rencontrées et des épreuves auxquelles il faut se confronter. « *Moi je trouve que le fait de pouvoir expérimenter, de se confronter à des clients, voir ce qu'ils demandent, essayer d'y répondre, je trouve cela intéressant, cela m'aide vraiment* », « *je ne crois pas qu'on puisse vraiment enseigner comment être entrepreneur, cela se vit un point c'est tout* ». Les compétences entrepreneuriales incluent toute une série de « savoir agir », qui ne peuvent pas être réduits à des savoirs procéduraux, et reposent sur des combinaisons complexes de ressources pertinentes (connaissances, savoir pratiques, savoirs sociaux). Le tableau 4 présente une typologie des compétences de l'entrepreneur, telle que nous l'avons adopté dans notre cadre conceptuel, réparties selon qu'elles soient managériales, technico-fonctionnelles ou entrepreneuriales :

Tableau 4 : Une typologie des compétences de l'entrepreneur

	Compétences génériques	Activités entrepreneuriales concernées
Compétences managériales	Résolution de problèmes et prise de décision Gestion opérationnelle Gestion relationnelle et leadership	Analyser et diagnostiquer Planifier et organiser les tâches Allouer et coordonner les moyens disponibles Suivre et contrôler l'atteinte des objectifs
Compétences technico-fonctionnelles	Capacités liées au métier de base et aux fonctions de l'entreprise (financières, commerciales et RH)	Comprendre les états financiers
Compétences entrepreneuriales	Capacités projectives Capacités relationnelles Capacités intégratives Capacités de structuration Capacités expérientielles	Analyser la dynamique de l'environnement et y cibler l'idée d'activité Savoir s'engager dans les situations rencontrées Affirmer sa position dans un réseau d'affaires et développer ses réseaux Élaborer une vision entrepreneuriale et la faire partager Incarnier l'entreprise notamment dans ses relations avec l'environnement Formaliser un système d'offre Agencer et décomposer Se servir de son expérience comme d'une ressource

### III. Implications quant au métier d'accompagnateur des porteurs de projet :

#### III.1. Accompagner un phénomène complexe en développant une ingénierie de parcours tenant compte de leur multiplicité

Ces compétences se forment principalement lors d'épreuves rencontrées par le porteur de projet et à partir des expériences constituées à ces moments particuliers. Le processus de création d'entreprise

ne peut pas être appréhendé comme un processus linéaire et le projet entrepreneurial lui-même évolue dans le temps et se transforme par le biais d'événements qui peuvent se révéler soit des contraintes supplémentaires, soit des facilitateurs et provoquer en retour des modifications de la dimension et des contours du projet. Soutenir l'acquisition de compétences par le porteur de projet nécessite de réfléchir à des approches flexibles et adaptées à la multiplicité des trajectoires rencontrées. Cette perspective implique en particulier que l'accompagnement s'adapte aux tâtonnements, aux allers-retours, aux questionnements, aux détours. L'émergence d'une entreprise ne peut avoir lieu sans ce qui peut apparaître comme un « désordre », qui recouvre en fait un processus d'ajustement permanent aux situations nouvelles engendrées par l'irruption de nouvelles interconnexions et l'émergence de nouvelles conceptions. De ce point de vue, les dispositifs fonctionnant sur la perspective d'un projet linéaire, allant notamment de la conception à la mise en œuvre, leur apparaissent comme inadaptés à leurs besoins, dans la mesure où la mise à l'épreuve du projet entrepreneurial nécessite pour eux des allers et retours fréquents. Le développement de cette ingénierie passe par différentes mesures.

Il s'agit dans un premier temps d'établir une cartographie/catégorisation des dispositifs d'appui et offre de services afin de favoriser la navigation réticulaire du porteur de projet. Pour ce faire, il est indispensable que soit établie par les acteurs de l'accompagnement eux-mêmes une cartographie des différentes ressources instituées et des prestations qui leur sont liées et que soient distinguées leurs différentes modalités, aux fins de rendre lisibles les types de besoin auxquelles elles sont susceptibles de répondre. Cette cartographie doit être un support favorisant une interconnaissance des acteurs de l'accompagnement, débouchant sur une coopération accrue. De plus, les différents dispositifs ont un impact différencié sur les compétences et l'apprentissage. Ils sont plus ou moins pertinents selon les phases rencontrées du processus entreprendre. Quelques exemples nous permettront de faire comprendre notre propos. Ainsi existent des dispositifs que nous avons qualifiés de prescriptifs, dans la mesure où ils ont surtout comme objet de faire connaître au porteur de projet les étapes pratiques liées à la création d'entreprise (choix des statuts juridiques, fiscaux, sociaux, recherche de financement, analyse de marchés) et parfois de vérifier que le (la) porteur(se) de projet les a bien réalisées. Or ce type de prestation apparaît comme parfaitement adaptée au porteur(s) de projet ayant clairement identifié la nature et les contours de son projet d'entreprise. Il (elle) est de fait engagé dans l'étape préalable au lancement de son activité. Par contre, cette prestation nous apparaît décalée par rapport à un individu dont le projet est en cours de maturation et dont le besoin essentiel est celui de valider ce projet dans son environnement d'activités. Le recours à des objets techniques comme le plan d'affaires ou l'étude de marché se révèlent dans ce cadre prématuré et devraient laisser place à un processus de validation du projet axé par exemple sur l'inscription active dans un réseau adapté. De la même manière, un individu porteur d'une intention entrepreneuriale sans projet formalisé ne pourra pas bénéficier des apports d'une formation classique de type « méthodologie à la création d'entreprise », puisqu'il ne pourra pas mettre en relation l'apport théorique et pratique avec des situations effectivement rencontrées.

En outre, cette non-différenciation des prestations offertes au porteur de projet conduit parfois celui-ci à accumuler des formations similaires, sans réel apport supplémentaire. Lors des entretiens les porteurs de projet ont notamment insisté sur des répétitions qu'entraîne l'enchaînement de dispositifs. Nous pensons donc que la recension des dispositifs en place sur un territoire doit s'accompagner de la mise en évidence des catégories de besoins spécifiques auxquels ils peuvent répondre et les apprentissages qu'ils peuvent susciter. Ici, l'accompagnement permettra de suivre et le cas échéant d'orienter la navigation du (de la) porteur (se) de projet en formalisant une traçabilité du parcours, de clarifier les différentes prestations possibles et nécessaires à un moment de la trajectoire, et enfin de faire converger les activités des différentes structures d'accompagnement autour d'une logique organisatrice commune.

Dans un second temps, le travail de l'accompagnateur consistera à identifier les besoins correspondants aux phases du processus. La mise à plat de cette cartographie permettra ainsi de

remplir les besoins mis en évidence de clarifications des missions et de partage d'objectifs des différents dispositifs en présence. Deux buts opérationnels peuvent lui être joints : favoriser la lisibilité pour les porteurs de projet, et définir un niveau de coopération et d'opérationnalisation de fonctionnement du réseau territorial d'accompagnement.

Tableau 6 : Phases du processus et besoins correspondants

Phases du processus	Activités à réaliser	Besoins et prestations correspondants
<i>Intention entrepreneuriale</i>	Élucidation des objectifs personnels et professionnels. Évaluation de l'expérience et des compétences acquises. Test de la faisabilité du projet	Bilan des trois types de compétences Présentation de l'environnement local et partenarial de la création d'entreprise Formation aux problèmes généraux d'entreprise
<i>Projet entrepreneurial</i>	Émergence et exploration du projet Formulation et mise en cohérence du projet Validation et ancrage du projet	Aide à la clarification et à l'analyse de la cohérence du projet Formation aux techniques de gestion Support d'expertise (étude financière, analyse de marchés)
<i>Création d'activité</i>	Détermination et planification des différentes étapes Choix à opérer (choix des statuts, stratégie)	Guidage en fonction du projet formalisé Besoin en expertise et conseils Formations complémentaires

Cette perspective n'est en aucun cas contradictoire avec celle souvent défendue d'une structuration des dispositifs selon le type d'activités créées (artisanat, haute technologie et innovation, économie sociale et solidaire, etc.). Nous pensons au contraire que la définition de l'entreprise comme objectif de création doit s'ouvrir à l'ensemble des activités que ce terme peut recouvrir (et notamment les formes d'entrepreneuriat collectif) et que là aussi les processus d'interconnaissance et de coopération permettent que soit présentée à l'éventuel porteur de projet la totalité des formes d'activités économiques possibles.

### **III.2. Développer la capacité d'agir du porteur de projet : valider les compétences entrepreneuriales**

Concernant l'aide à l'acquisition des compétences du porteur de projet, l'accompagnement doit être adossé à une ingénierie de la professionnalisation de l'entrepreneuriat axé sur la dynamique d'apprentissage. La professionnalisation est entendue comme un processus social et cognitif qui cherche à accompagner les acteurs dans le développement et/ou la reconnaissance de leurs compétences en situation professionnelle. L'objectif de l'accompagnement est donc non un simple transfert de savoirs procéduraux, mais un processus relationnel d'interactions permettant au (à la) porteur(s) de projet de se constituer les compétences nécessaires. L'accompagnement va alors fixer le cadre de relations où le (la) porteur (se) de projet « *va réaliser des apprentissages multiples et pouvoir accéder à des ressources ou développer des compétences utiles à la concrétisation de son projet.* » (Cuzin et Fayolle 2004). Le (la) porteur (se) de projet devra en effet réaliser un nombre important d'apprentissages pour pouvoir développer et gérer son projet, mais aussi pour évoluer de la position de porteur de projet à celle d'entrepreneur.

La première étape consiste pour nous à délimiter et identifier les compétences nécessaires et les champs d'apprentissage où elles peuvent se constituer, et à les formaliser via un référentiel de compétences. Il est en effet essentiel que les problèmes liés aux compétences soient résolus avant de traiter la question de la conception des actions de professionnalisation à mettre en œuvre. Il est donc

nécessaire de définir, dès les premières étapes du processus de professionnalisation, le référentiel de compétences à partir duquel il convient de travailler. Il nous semble difficile de devoir concevoir une ingénierie de professionnalisation de l'entrepreneuriat sans que celle-ci s'élabore à partir d'un référentiel de compétences qui pourrait être un outil de travail commun à un ensemble de structures d'accompagnement. Cette absence de cadre de référence est d'ailleurs relevée par les entretiens : « *il y a des bilans de compétence, mais il n'y a pas de bilans de compétences réservés pour les créateurs d'entreprise, où on pourrait faire un inventaire des compétences et des connaissances que la personne a acquis tout au long de son parcours professionnel et ce qui lui reste à acquérir pour chef d'entreprise. On ne peut pas savoir tous les métiers, ce n'est pas vrai, par contre on peut apprendre et déjà diagnostiquer ce qu'on sait bien faire et ce qu'on sait moins bien faire* ». Ce référentiel peut aussi constituer un support d'évaluation pour les porteur (se)s de projet .

Une des difficultés d'élaboration de ce référentiel est de notre point de vue la spécification des compétences entrepreneuriales qui constituent un point aveugle des dispositifs en cours. Elles sont difficilement distinguées des compétences managériales et sont d'ailleurs souvent confondues avec elles. Le paradoxe est alors que ces compétences qui apparaissent comme centrales dans la réussite du projet ne font pas l'objet d'une identification qui permettrait alors de leur associer des formes d'apprentissage qui leur soient adaptées. L'identification de ces compétences peut s'adosser aux travaux déjà entrepris dans le cadre du développement d'une ingénierie des pratiques entrepreneuriales (Schmitt, 2004).

La formation de l'entrepreneur ne peut donc s'analyser uniquement comme la conséquence d'un transfert de savoirs ou la mise en place d'un cadre prescriptif d'opérations à réaliser. Il convient de rechercher une articulation plus étroite entre les activités mises en place par le (la) porteur (se) de projet et les activités de formation dont il (elle) peut bénéficier : il ne s'agit plus seulement de transmettre des contenus pratiques ou théoriques, mais d'intégrer dans le même mouvement activité entrepreneuriale, analyse des pratiques en cours et retours réflexifs. C'est le mouvement même du développement du projet qui va conforter le (la) porteur (se) dans son intention de mener à bien son œuvre personnelle et favoriser à la fois l'engagement dans l'action, et la formulation d'intentions précises dans les finalités poursuivies. L'engagement du porteur de projet apparaît comme un facteur essentiel d'apprentissage en favorisant notamment les mises en situation qui constituent autant d'épreuves porteuses d'acquisitions de compétences intenses et diversifiées.

Il ne s'agit plus de transférer à l'entrepreneur des informations relatives à l'environnement de son projet ou des compétences techniques spécifiques, par exemple gestion de trésorerie. Il ne s'agit donc pas tant de lui apporter des connaissances que de lui permette de mettre à l'épreuve ses compétences pour les conforter.

Enfin, les dispositifs d'accompagnement doivent, de notre point de vue inciter à cet engagement du porteur de projet qui sera d'autant plus fort qu'il sera mis en relation avec une sensation d'autonomie : les actions entreprises apparaissent alors comme des choix effectués par l'entrepreneur lui-même assumant dans ses conséquences la portée de ses propres décisions. À l'opposé, un projet insuffisamment investi empêche alors le (la) porteur (se) de formuler clairement des objectifs ou de se croire doté (e) des capacités pour les mener à bien.

Avancer cette question de l'autonomie du porteur de projet ne doit pas nous faire oublier que la structuration et la formulation d'un projet crédible reposent à la fois sur un ancrage qui nécessite des interactions importantes parfois au sein de réseaux diversifiés, mais aussi une prise en compte des reformulations rendues nécessaires par le jeu même de ces interactions. L'apprentissage se joue donc dans une tension entre le projet qui doit définir pour son porteur un espace d'autonomie et la construction de l'activité qui nécessite une validation sociale du projet et la construction d'une légitimité acquise par la mise en jeu d'interactions importantes.

Le cœur de l'accompagnement se trouve pour nous dans la reconnaissance de cette tension qui d'une

part doit déboucher sur un cadre favorisant la prise de recul et la mise à distance des situations rencontrées tout en confortant le (la) porteur (se) dans ses capacités de mener à bien le projet, mais aussi paradoxalement sur un cadre favorisant l'ancrage professionnel et social du projet. Nous rejoignons ici les conclusions de Sammut, où le rôle de l'accompagnement se joue entre l'espace de réflexivité qu'il offre pour le porteur et le cadre d'incitation à l'action qu'il ouvre au projet. Pour la chercheuse, l'accompagnement dans sa perspective de préparation puis de retour sur l'action permet d'agir sur le développement de compétences méta cognitives du porteur (capacité d'abstraction, d'analyse, de projection) mais aussi sur les compétences conatives, c'est-à-dire incitant à l'action.

### III.3. Développer la capacité d'agir du porteur de projet : valider les compétences entrepreneuriales par les finances solidaires.

L'approche de la sociologie du travail affirme la compétence comme « *un processus et non comme un point de départ* » (Stroobants, 1994). Or, en finances solidaires<sup>2</sup> de prendre en compte des compétences entrepreneuriales qui se construisent au fur et à mesure du développement de l'activité économique passant de l'emploi pour occuper la personne en marge du marché du travail, à l'entrepreneuriat pour développer un véritable activité économique génératrices de richesses en tant que telle.

Dans le cadre du « rapport de prescription » des finances solidaires dans lequel nous inscrivons cette recherche, nous défendons la thèse selon laquelle : il existe une coproduction d'apprentissage entre les finances solidaires et les porteurs de projets, qui aboutit à la formation de compétences en entrepreneuriat, et à leur capitalisation tout au long du phénomène entrepreneurial. C'est un processus qui aboutit à la construction de compétences entrepreneuriales (Amintas *et al.*, 2001, p.4). A ce titre, nous rejoignons en partie les travaux des années 1990 à l'origine de « *l'approche basée sur les comportements* » (Lorrain *et al.*, 1998) qui postule que : « *les compétences sont les meilleurs prédicteurs de la performance des entrepreneurs que les traits de personnalités* ». Dans cette optique, nous acceptons le fait que la compétence soit constituée : des **aptitudes** (capacités potentielles influençant les apprentissages), des **habiletés** (capacités apprises par la formation et/ou l'expérience), et des **connaissances** (Pettersson et Jacob, 1992).

La fonction objectif du rapport de prescription des finances solidaires est bien d'offrir une expertise quant à l'évaluation de ces aptitudes et habiletés, prenant comme élément objectif exogène les connaissances. Cullière (2003), cité par Bayad *et al.* (2009, p.15), suggère que : « *l'intervention du conseil dans la PME intègre les motivations entrepreneuriales du dirigeant ainsi que la nature du besoin d'accompagnement* ». Après traitement<sup>3</sup>, nous aboutissons à trois profils d'entrepreneurs qui aboutissent à trois modèles de rapport de prescription en finances solidaires :

**Classe 1** : Ce sont des *entreprises* plutôt *individuelles*, dont le *chef* est d'âge mûr (plus de **38 ans**) et de *niveau* de formation **I** (bac+5) *ou* **V** (CAP). Son *apport en capital* est *réduit* (moins de 8%).

FORMATION-EXPERIENCE et FAIBLE APPORT EN CAPITAL



**Rapport de prescription :**

Accompagnement à l'apprentissage en entrepreneuriat et appel à l'expertise financière solidaire

<sup>2</sup> Entendues elles-mêmes comme un ensemble de compétences à l'accompagnement et au financement de projet, aux activités de garantie, et de mobilisation de l'épargne citoyenne de proximité (sociale et géographique) pour investir.

<sup>3</sup> Nous avons effectué un traitement ACP sur un échantillon de 296 projets qui n'ont pas abouti à la création effective de façon à comprendre les tenants et les aboutissants du processus, qui articule vie privée et volonté entrepreneuriale.

**Classe 2** : Nous avons affaire ici à des *entreprises* sous statut *SARL*, portée par des *jeunes de moins de 28 ans* dont la formation est de niveau II (bac +3) ou I (bac +5). Leur *apport personnel* est compris entre 8 et 18% soit, *relativement réduit*.

FORMATION-MOINDRE EXPERIENCE et APPORT EN CAPITAL REDUIT



### **Rapport de prescription :**

Accompagnement à la motivation entrepreneuriale, apprentissage des capacités à valoriser dans le processus entrepreneurial (estime et valorisation de Soi), et expertise en finance solidaire.

**Classe 3** : Nous sommes ici en présence *d'individus hautement diplômés* (bac +5) ou au contraire *peu diplômés* (CAP au plus), qui entreprennent dans les *services aux entreprises*, sans que le *statut juridique de l'entreprise ou l'âge n'ait de poids explicatif*. Le plan de financement entre 29 et 42% est discriminant.

FORMATION HAUTE-COMPETENCES TECHNIQUES et APPORT EN CAPITAL SIGNIFICATIF (a)

Ou

FORMATION REDUITE-FAIBLES COMPETENCES et APPORT EN CAPITAL SIGNIFICATIF (b)

### **Rapport de prescription « dual » :**

(A) : accompagnement expert à l'entrepreneuriat pour développer des compétences managériales.

(B) : accompagnement à l'entrepreneuriat pour développer des compétences managériales et de gestion financière.

## **Conclusion :**

Nous pensons qu'un des enjeux principaux dégagés par cette recherche tourne autour de la spécification des modalités de l'accompagnement à l'entrepreneuriat. Le terme recouvre en effet une diversité importante de types d'activités rendant compte d'une forte hétérogénéité des pratiques. Derrière cette multiplicité, se révèlent autant de conceptions implicites ou affichées de l'accompagnement. Les différents travaux portant sur l'accompagnement entrepreneurial (Sammot 2003, Valeau 2006, Loué et al. 2008, Bayad et al. 2009, Chabaud et al. 2010) délimitent un champ de recherche constitué, mais n'offrent pas encore aujourd'hui un cadre de référence définitif permettant une opérationnalisation du métier d'accompagnement. Il semble toutefois difficile de concevoir une professionnalisation de l'entrepreneuriat (logique implicite organisatrice de la plupart des dispositifs en place) sans que soit posée la question de la professionnalisation de l'accompagnement. Ce métier particulier, « impossible » au sens de Freud, appelle cependant un éclaircissement de ses conditions d'exercice de ses possibilités d'action.

Nous pensons que mettre au centre la question de la construction de compétences et celle de l'apprentissage permet de résoudre un ensemble de difficultés en faisant ressortir clairement les finalités des différents dispositifs. Il fait de l'accompagnement avant tout un processus de co-construction entre la structure chargée de l'accompagnement et le (la) porteur (se) de projet.

Concevoir la transformation du salarié en entrepreneur comme un processus d'apprentissage, coextensif à l'engagement dans un projet de création d'entreprise ouvre de notre point de vue un

certains nombres de perspectives que ce rapport aura cherché à éclairer.

## **Bibliographie :**

- Amintas A., Lai V., Pétrus S., Urasadettan G., 2011, *La facilitation de la création d'entreprises par les salariés d'entreprises fragiles*. Rapport de recherches, CIAPHS EA2241 Université de Rennes 2 Ueb, décembre.
- Bayad M., Gallais M., Marlin X ; Schmitt C, (2010) « Entrepreneuriat et TPE : la problématique de l'accompagnement », *Management et Avenir*, n°40, pp.116-140.
- Bernoux Ph., 2009, *La sociologie des entreprises*. 3<sup>ème</sup> édition. Paris, Le Seuil.
- Bouchikhi H. (1993), "A constructivist framework for understanding entrepreneurial performance" *Organization Studies*,
- Chaubaud 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.
- Chandler, G.N., and Jansen, E. 1992 "The founder's self-assessed competence and venture performance", *Journal of Business Venturing*, vol 7 n°3, pp223–236.
- Cuzin R., Fayolle A. (2004) « Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise », *La revue des Sciences de Gestion*, n°210, pp.77-88
- Hernandez E.M. (2011), *L'entrepreneuriat approche théorique*, L'Harmattan.
- F. Gartner W.B. (1990) « What are we talking about when we talk about entrepreneurship ? » *Journal of Business Venturing*, Vol.17,n°3, pp.387-395
- Glémain P., dir., 2010, *Les territoires des finances solidaires. Une analyse régionale en Bretagne et Pays-de-la-Loire*. Paris, L'Harmattan
- Loué C, Laviollette E.M, Bonnafous-Boucher M. (2008) "l'entrepreneur à l'épreuve de ses compétences : Eléments de construction d'un référentiel en situation d'incubation" *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.7, n°1, pp.63-83.
- Maniessa S., 2000, *Approches théoriques de la dynamique des microentreprises dans les Pays en Développement*. DIAL, Document de Travail, DT/2000/06.
- Moreau, R. et B. Raveleau (2006), « Les trajectoires de l'intention entrepreneuriale », *Revue internationale PME*, Vol . 19 n°2, pp.102-131.
- Pihet C., (dir.), 2012, *Atlas des Pays de la Loire. Entre attractivité et solidarité*, Paris, Editions Autrement, 104 p.
- Sammut S. (1998) « Jeune entreprise : la phase cruciale du démarrage », *L'Harmattan* Sammut S. (2003) « L'accompagnement de la jeune entreprise », *Revue Française de Gestion*, vol.3 - no 144, pp. 153-164.
- Schieb-Bienfait N., Charles-Pauvers B., Urbain C., 2009, « Emergence entrepreneuriale et innovation sociale dans l'ESS : acteurs, projets et logiques d'action », n°30, 2009/2, *Innovations*, p.13-39.
- Schmitt C . (2004), « Pour une approche dialectique de la relation entre recherche et pratiques entrepreneuriales : une relation en quête de sens », *Revue internationale PME* Vol . 17,n°3-4, pp43-68.
- Stroobants M., 1994, *Savoir-faire et compétence au travail*. Bruxelles, éditions de l'Université de Bruxelles.
- Valéau P. (2006) "[L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute](#)" *Revue de l'Entrepreneuriat*,
- Varela F. (1989), « Invitation aux sciences cognitives », , Edition Seuil, Collection Points Sciences

## Annexe 1 : Le guide d'entretien

<b>Déroulement, rythme du processus de création</b>	<p>Spécifier la trajectoire et les rythmes du processus de création : arrêt, pause, accélération, retour en arrière, bifurcation.</p> <p>Ce qu'il lui reste à faire dans ses démarches</p> <p>Estimation phase de création : mise en évidence des obstacles, des blocages</p> <p>Expériences antérieures au sein de la famille et de l'entourage.</p>
<b>Le vécu entrepreneurial</b>	<p>Espérances et doutes</p> <p>Sens donné aux actions entreprises, sensation ou non de maîtrise des situations.</p> <p>Comment perçoit-il (elle) un éventuel retour au salariat ?</p>
<b>Son parcours personnel et professionnel</b>	<p>Parcours professionnel, formation.</p> <p>La place du projet dans l'histoire de vie</p>
<b>La configuration du projet entrepreneurial</b>	<p>Phénomènes déclencheurs du projet et activités caractéristiques</p> <p>Explication du projet face aux situations rencontrées et identification des épreuves rencontrées</p> <p>Ressources porteuses et ajustement du projet</p> <p>Niveau d'engagement du porteur</p>
<b>Ses compétences</b>	<p>Articulation projet/compétences ?</p> <p>Existence de compétences antérieures au projet acquises dans le milieu professionnel ou autres</p> <p>Identifications des compétences entrepreneuriales et managériales nécessaires</p>
<b>Son accompagnement</b>	<p>Interroger l'articulation et la pertinence des ressources disponibles et des besoins des porteurs de projet</p> <p>Les ressources support identifiées et utilisées</p> <p>Des besoins sans réponses ? ou des supports inutiles ou mal adaptés ?</p>