

## Les intervenants économiques<sup>1</sup>, leurs perceptions et leurs pratiques dans l'accompagnement des entrepreneurs : une étude comparative Québec/ France

Yvon GASSE – Directeur de projet, Chaire en entrepreneuriat et innovation, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, Canada

Gérard Kokou DOKOU - Directeur du Centre Entrepreneuriat du Littoral, Université du Littoral Côte d'Opale, Nord-Pas-De-Calais, France

Marie-Josée DRAPEAU - Doctorante en entrepreneuriat, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, Canada

### Yvon Gasse, Ph.D.

Directeur de projet  
Chaire en entrepreneuriat et innovation  
Faculté des sciences de l'administration  
Pavillon Palasis-Prince,  
2325 rue de la Terrasse  
Université Laval  
Québec (Québec) G1V 0A6  
[Yvon.Gasse@fsa.ulaval.ca](mailto:Yvon.Gasse@fsa.ulaval.ca)

### Gérard Kokou Dokou, Ph.D.

Directeur du Centre Entrepreneuriat du Littoral (CEL) et Directeur Adjoint du Laboratoire du CEL (CEL-LAB), Université du Littoral Côte d'Opale  
252 avenue de l'Université, BP 5526  
59379 Dunkerque Cedex, France  
[gdokou@nordnet.fr](mailto:gdokou@nordnet.fr); [Gerard.Dokou-Kokou@univ-littoral.fr](mailto:Gerard.Dokou-Kokou@univ-littoral.fr)

### Marie-Josée Drapeau, MBA

Candidate au doctorat (entrepreneuriat),  
Département de management,  
Faculté des sciences de l'administration  
Pavillon Palasis-Prince, local 1663  
2325 rue de la Terrasse  
Université Laval  
Québec (Québec) G1V 0A6  
[marie-josée.drapeau@fsa.ulaval.ca](mailto:marie-josée.drapeau@fsa.ulaval.ca)

---

<sup>1</sup> Il s'agit essentiellement d'accompagnateurs dénommés encore accompagnants. Il nous arrivera d'alterner les deux désignations dans notre texte.

## **Les intervenants économiques<sup>2</sup>, leurs perceptions et leurs pratiques dans l'accompagnement des entrepreneurs : une étude comparative Québec/France**

### **Résumé**

Cet article fait état d'une étude portant sur les intervenants en entrepreneuriat des régions du Nord-Pas-de-Calais (France) et du Québec (Canada). On présente les perceptions que les accompagnants ont de leur métier, leurs pratiques et les défis à relever pour favoriser le développement économique régional. On constate peu de changements dans les façons de faire et de voir au cours des dernières années. Les différences entre les deux groupes se retrouvent surtout dans la concentration des services offerts selon les différentes phases du processus entrepreneurial. Les besoins des accompagnateurs se traduisent par la prise en compte du processus de socialisation dans le milieu des acteurs d'affaires et mettent en évidence la nécessité de nouvelles compétences que les professionnels en entrepreneuriat se doivent d'acquérir.

Mots clés : accompagnateurs, intervenants économiques, entrepreneuriat, développement économique local et régional, étude comparative.

**Professionals in economic development, their perceptions and their practices in helping entrepreneurs: a comparative study  
Quebec/France.**

---

<sup>2</sup> Il s'agit essentiellement d'accompagnateurs dénommés encore accompagnants. Il nous arrivera d'alterner les deux désignations dans notre texte.

## **Summary**

This paper presents a study on professionals in entrepreneurship in the French region of Nord-Pas-de-Calais and in the Province of Quebec (Canada). We present the perceptions these people have about their profession, their practices and the challenges they face in their efforts to stimulate regional economic development. The study shows few changes over the years in their ways of doing and seeing things. Differences between the two groups are observed mainly in the concentration of services in the various phases of the entrepreneurial process. The needs of the professionals in entrepreneurship call for a socialization process which leads to the necessity for new competencies and methods.

Key words: professional/counselor/adviser in economic development, entrepreneurship, local and regional economic development, comparative study

# **Les intervenants économiques<sup>3</sup>, leurs perceptions et leurs pratiques dans l'accompagnement des entrepreneurs : une étude comparative Québec/France**

## **Introduction**

Le développement économique d'une région est un mandat attribué à de nombreux organismes. Pourtant les entrepreneurs ont de la difficulté à s'y retrouver dénonçant un nombre trop élevé d'intervenants économiques, un manque de coordination entre les organismes d'accompagnement, une trop grande concentration des services au niveau de clientèles spécifiques et de certaines étapes du processus de création des entreprises, etc., Mais ces accompagnants ont-ils les mêmes perceptions de la situation? De nombreuses transformations ont eu lieu au fil des changements de gouvernements et des enjeux politiques. Aujourd'hui, qu'en est-il de ces organisations, dans un contexte où on accorde de plus en plus d'importance à l'entrepreneuriat et où l'on reconnaît son apport économique local et régional?

Selon Cuzin et Fayolle (2005, p.79), «L'accompagnement se présente comme une pratique d'aide à la création d'entreprise, fondée sur une relation qui s'établit dans la durée et n'est pas ponctuelle, entre un entrepreneur et un individu externe au projet de création. À travers cette relation, l'entrepreneur va réaliser des apprentissages multiples et pouvoir accéder à des ressources ou développer des compétences utiles à la concrétisation de son projet». Dans un sens plus large, le principe qui régit le mandat des organismes d'accompagnement est

---

<sup>3</sup> Il s'agit essentiellement d'accompagnateurs dénommés aussi accompagnants. Il nous arrivera d'alterner les deux désignations dans notre texte.

essentiellement axé sur « l'aide à la concrétisation des projets de création d'entreprises ». Cette activité peut s'effectuer sous diverses formes : formation, incubation, financement, coaching ou l'accompagnement solidaire. Ces différentes formes de soutien révèlent l'ampleur et la complexité du processus de création d'entreprises. Elles offrent un appui incontestable à l'entrepreneur naissant. Nous estimons cet accompagnement indispensable au regard même des difficultés qu'implique une démarche entrepreneuriale et cela dans toutes ses phases (prédémarrage, démarrage, croissance, développement, consolidation). Partant de ce constat, l'accompagnement à la création d'entreprises s'apparente aux modalités de soutien à l'initiative et à la prise de risque. Dans les sociétés fortement modelées par la tradition salariale, tel que le Nord-Pas-de-Calais et le Québec, l'accompagnement est vue comme une nécessité au soutien de l'entrepreneuriat.

Alors que la plupart des études sur le soutien à l'entrepreneuriat mettent surtout l'accent sur les demandes des entrepreneurs, notre étude s'intéresse à la perception que les accompagnants ont de leur métier et des défis à relever pour favoriser le développement économique régional. Nous pensons qu'une meilleure connaissance des perceptions et des pratiques de ces professionnels pourra conduire à une plus grande efficacité. Pour ce faire, nous avons opté pour une approche comparative Nord-Pas-de-Calais (France) et Québec (Canada). Il s'agit de déceler les caractéristiques qui sont à la base des pratiques professionnelles telles que perçues par les accompagnants des deux territoires. D'où les questions de recherche suivantes (Dokou, 2000 et 2011 ; Gasse, 2003 et 2006) :

- Les accompagnants sont-ils outillés en termes de formations, d'expériences et d'aptitudes entrepreneuriales pour aborder l'accompagnement économique de façon systémique ?
- Les stratégies organisationnelles mises en œuvre sont-elles compatibles avec les besoins des entrepreneurs tels que perçus par les accompagnants eux-mêmes?

Pour obtenir des éléments de réponse à ces deux questionnements et à la problématique qui les sous-tend, nous avons interrogé des intervenants concernés, sur leur profil et leurs activités, ainsi que sur leurs perceptions quant à leur mandat respectif et aux possibilités qu'il y ait des chevauchements entre les différents organismes. Cette étude s'inscrit essentiellement dans une démarche exploratoire qualitative et comparative.

## **1. Revue de la littérature et synoptique analytique des résultats**

### **1.1 Un état de l'art centré sur l'évaluation des dispositifs d'accompagnement et suscitant une réelle hypothèse de recherche**

Peu de recherches portent sur les accompagnants à l'entrepreneuriat. Cependant, quelques études font état de la situation française sur le sujet, comme le rapport de Philippe Mathot (2010). On y déplore, entre autres, le manque de communication et de promotion sur la nécessité d'un bon accompagnement, celui-ci n'étant pas perçu comme un besoin et un gain par le porteur de projet, et que seulement 31% des créateurs se font accompagner. On propose aussi de faire en sorte que l'accompagnement se rapproche du coaching

et devienne un véritable réflexe entrepreneurial. Par ailleurs, la Cour des comptes (2012) s'est livrée à un effort sans précédent pour évaluer les dispositifs de soutien à la création d'entreprises. Parmi les constats, on note qu'il existe une multiplicité d'aides et d'acteurs, avec des objectifs différents, sans coordination minimale et que ces dispositifs sont trop fortement concentrés sur les demandeurs d'emploi, sans accorder une place suffisante à l'accompagnement dans la durée de tous les entrepreneurs. À partir de ces constats, la Cour appelle à une politique mieux coordonnée, pilotée et simplifiée d'une part, et davantage tournée vers l'accompagnement et la croissance des jeunes entreprises plutôt que centrée sur les conditions de leur création d'autre part. **Il faut reconnaître que les porteurs de projets de création d'entreprise sont confrontés à de multiples contraintes redoutables, notamment la concurrence, la nécessité d'innovation, les exigences des clients et la rapidité des changements technologiques. A ces contraintes s'ajoutent les routines managériales ou salariales de nature paralysante pour le créateur. Une remise en cause souvent radicale s'impose. Elle s'opère à partir d'un processus de désapprentissage ou de destruction créatrice impliquant des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être (Pluchart, 2012).**

Ce processus est sous-tendu par « la solitude objective » qui s'apparente à « une logique de déplacement » nécessaire à la construction de l'engagement que le futur entrepreneur se doit d'effectuer (Messeghem et Sammut, 2007 et 2010). Le recours à une organisation d'accompagnement constitue le moyen de rompre avec l'isolement classique et de rendre bénéfique « la solitude objective ». L'appui d'un ou de plusieurs accompagnants est analysé en termes de relations et de réseaux sociaux. L'une des missions primordiales de l'accompagnant est de mettre en relation la nouvelle organisation avec les milieux d'affaires tout en le protégeant des pressions environnementales. En la matière, la dimension des ressources matérielles et logistiques ainsi que la nature et la densité des services fournis restent primordiales (Arlotto, Sahut et Teulon, 2011). L'apport des accompagnants entrepreneuriaux est donc incontestable. Les entreprises qui ont connu un développement correspondant ou supérieur à ce qui était prévu par les créateurs lors du lancement mobilisent intensément et largement les organismes

d'aide à la création/reprise (Grossetti et Barthe, 2010). Celles qui connaissent des difficultés ou des échecs sont celles qui mobilisent le moins les relations professionnelles ou les organismes de soutien. Les aptitudes du personnel et du responsable de ces organismes de soutien sont également déterminantes dans le succès des entreprises accompagnées (Arlotto, Sahut et Teulon, 2011).

Par ailleurs, une étude récente réalisée par Baine & Company et Raise sur les jeunes entreprises de croissance indique la nécessité de renforcer l'écosystème via deux actions, l'accompagnement des entrepreneurs et le soutien des grandes entreprises. Donc, par la mise à disposition pour les entrepreneurs de ressources connues et efficaces, capables de les soutenir dans leurs différentes phases de développement et l'implication des grandes entreprises dans l'entrepreneuriat. Dans la même optique, le cabinet d'études ID-Act (octobre, 2013) inscrit un important travail d'évaluation des dispositifs d'appui au développement de l'entrepreneuriat. Cette évaluation prend en compte quatre grands territoires français et se recentre sur la dimension longitudinale (2002/2010) d'un des quatre dispositifs. L'analyse effectuée porte sur la croissance des entreprises accompagnées, l'ambition des porteurs de projet, la confiance du créateur et son passage à l'acte. Au niveau des accompagnants proprement dits, d'autres rares observations mettent en évidence leurs rôles de conseil ou de consultant permanent auprès de l'entrepreneur (Dokou et al, 2014).

Du côté québécois, l'Association des Centres Locaux de Développement du Québec dans son Mémoire (2010) mentionnait que l'une des principales frustrations de la part des entrepreneurs est le manque de cohésion entre les différentes organisations de soutien qui se reflète également dans les outils et les programmes mis à leur disposition. On mentionne aussi la nécessité d'améliorer la qualité de l'accompagnement des entrepreneurs ainsi que la collaboration entre les différents organismes de soutien dans une perspective de « travail d'équipe » centré sur les besoins des entrepreneurs. De façon à répondre à cette exigence le Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations du Québec a mis en place, dans les dernières années, les « Tables d'action en Entrepreneuriat » dans chacune des régions du Québec dont les

objectifs sont de favoriser la concertation et la mobilisation des acteurs locaux et régionaux en matière d'entrepreneuriat et de diffuser plus efficacement l'offre de service en entrepreneuriat auprès des diverses clientèles.

L'accent est généralement mis sur l'entrepreneur accompagné et l'organisation créée. La posture professionnelle de l'accompagnant nous paraît désormais nécessaire en termes de contenu fondamental. Ce contenu est à deux niveaux : le processus de socialisation entrepreneuriale et la dimension économique territorialisée.

## **1.2 Méthodologie d'identification de la posture de l'accompagnant**

Notre approche s'inscrit dans une vision constructiviste où nous cherchons à faire du sens des données collectées à la manière de la théorie ancrée (Glaser et Strauss, 2010) plutôt que de tester des théories existantes, en développant de façon inductive une théorie ou des modèles (Creswell, 2009). Pour ce faire, nous avons rencontré des échantillons d'intervenants économiques des régions de la Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches au Québec (38 répondants, dont 71% dans les villes et 29% dans le périurbain) et de la région du Nord-Pas-de-Calais en France (60 répondants). Afin d'assurer la crédibilité des données, deux répondants par organisation, lorsque possible, ont été interviewés. Les individus ont été ciblés en fonction de leur organisation d'appartenance, c'est-à-dire selon les organismes répertoriés sur le territoire visé (Merriam, 2009).

Le guide d'entrevue comportait des questions ouvertes concernant différents thèmes liés à l'individu et à l'organisation. Les entretiens avaient une durée moyenne de 60 minutes. Dans un souci de rigueur, ils ont été enregistrés, avec

le consentement des interviewés, et mis en commun avec des notes manuscrites prises en cours d'entretien. Le corpus issu des questions ouvertes est passé au crible des méthodes d'analyse sémantiques et structurales. Celles-ci cherchent à dépasser le contenu manifeste et explicite à atteindre par une analyse au second degré, un sens implicite non immédiatement donné à la lecture (Mucchielli, 1974; Ghiglione, 1978 ; Ghiglione, Matalon et Bacri, 1985). Aussi, il a été possible de mettre en évidence les principaux verbatim relatifs à la perception commune aux accompagnants enquêtés. Cette perception fait état du contenu de leur métier au regard des attentes des accompagnés ancrés dans leur territoire d'appartenance et de leurs propres motivations sous-tendant un engagement territorial. S'agissant des questions fermées, les informations recueillies ont été formatées et codifiées avant d'être traitées par le logiciel SPSS. (Statistical Package for the Social Sciences). Seuls les résultats issus de simples tris à plat sont présentés, de façon sommaire.

### **1.3 Profil des répondants**

Les intervenants sondés proviennent d'organisations paragouvernementales ou publiques, étant subventionnées en totalité ou en partie par différents paliers des gouvernements. Au Québec, la répartition des financements publics et parapublics est : fédéral (5%), provincial (40%) collectivités régionales et locales (24%). On y trouve également des organisations patronales ou de consultance privée qui représentent 31%. Les structures financées par les institutions politico-économiques représentent près de 69% au Québec et un peu moins de 65% en France. Au niveau français, le choix des enquêtés respecte la structure initiale

des organismes d'accompagnement du territoire d'étude. En fait, les 60 enquêtés sont répartis entre les boutiques de gestion (22 enquêtés, soit 37%), les chambres de commerce et d'industrie (26 enquêtés, soit 43%), les chambres de métiers (12 enquêtés, soit 20%). Plus précisément, les accompagnateurs liés aux institutions publiques (étatiques) sont plus nombreux, tant les organismes consulaires (chambres de commerce et de métier) ont un double financement : public et privé.

L'accompagnement (d'entrepreneurs/porteurs de projet) et le rôle conseil sont les principaux mandats perçus par les organisations rencontrées tant au Québec et qu'en France. Il n'y a pas donc de différence marquée entre ces deux régions quant au rôle que l'organisation doit jouer.

Au niveau du statut d'emploi, 76,7% des répondants français détiennent un statut d'emploi permanent contre 97,4% chez les québécois. De plus, 52,6% des répondants québécois contre 57,9% des répondants français travaillent entre 35 et 45 heures par semaine. On note par ailleurs que 66% des répondants québécois ont plus de 20 ans d'expérience de travail alors qu'en France, ce profil constituait seulement 25,5% de l'échantillon. On pourrait émettre l'hypothèse que l'échantillon québécois est en moyenne plus expérimenté que celui de la France. Également, il s'avère qu'au Québec, 61% des participants ont plus de 10 ans d'expérience dans l'accompagnement d'entrepreneurs alors que c'est moins de 25% dans le Nord-Pas-De-Calais. Le statut d'emploi, qui semble plus stable au Québec est peut-être un élément qui influence la stabilité d'emploi donc, qui peut expliquer que les intervenants québécois restent en majorité plus longtemps dans le domaine du développement économique et gagnent en expérience.

Au niveau de leur formation, 87% des intervenants québécois et 90% des intervenants français ont une formation universitaire. Les critères d'emploi en France sont peut-être plus élevés pour travailler en développement économique tandis qu'au Québec, on semble reconnaître l'expérience pertinente comme critère d'emploi valable. Or, les accompagnateurs québécois bénéficient d'une base d'expériences nettement plus solide que leurs homologues français.

#### **1.4 Stades de développement, portes d'entrée, besoins des clients et nature des services fournis par les organisations**

En majorité, les organismes rencontrés desservent une clientèle locale et régionale. Pour le Québec, les intervenants accueillent une clientèle provenant de tous les secteurs d'activité à 81,8% et à 79,6% pour la France, ce qui est comparable.

On constate que les organisations françaises semblent accompagner les clients dès le prédémarrage d'un projet, c'est-à-dire au stade de développement de l'idée (45%), alors qu'au Québec, les organismes entrent en action lorsque l'entreprise est mieux définie et qu'elle est sur le point de démarrer, phase plus concrète en termes d'activités et de retombées économiques (42%). Cependant, comme les deux études n'ont pas été réalisées par les mêmes chercheurs, les précisions demandées par ces derniers peuvent différer.

On remarque toutefois des similitudes entre les deux régions concernant la façon dont les clients entrent en contact avec les organisations. Les organismes

comptent sur leurs relations d'affaires pour diriger les clients potentiels vers eux, qu'ils soient au Québec (62%) ou en France (65%).

Les résultats concernant les besoins des clients démontrent une perception des besoins beaucoup moins élevée au Québec qu'en France. Le pourcentage des besoins perçus par les répondants français (financement, gestion, accompagnement et réseautage) est doublement plus élevé qu'au Québec. On pourrait alors penser que la clientèle n'a pas le même niveau de compétences et de capacités entrepreneuriales sur les deux territoires. Par ailleurs, nous avons remarqué que la demande de service exprimée par les clients québécois est plus de deux fois moins importante que celle de leurs homologues français. La thèse des facteurs de différenciation liés aux compétences et capacités entrepreneuriales de base constitue une piste d'explication à prendre en compte.

Or, en termes de type de besoins, l'accompagnement et le financement sont tous deux apparus comme étant les plus élevés dans les deux régions. Cependant, les besoins en transmission d'entreprise et en projets spéciaux sont beaucoup plus élevés au Québec; soit respectivement 60% et 58% contre 26% et 17%. S'agissant de la perception des services fournis aux clients accompagnés, les québécois sont beaucoup plus enclins à l'ingénierie des projets de développement d'affaires (40%) alors que les français semblent privilégier nettement le conseil (79,3%), le coaching (35%) et l'accompagnement personnalisé (52,2%).

Toutefois, 80,8% des répondants québécois estiment qu'il reste des besoins non comblés auprès des entrepreneurs. Majoritairement en termes de services

spécialisés (soit dans des domaines de pointe, à des stades de développement particuliers, ou d'aide pour structurer les entreprises); et en termes de financement spécialisé (sectoriels ou par stades de développement). En France, 46,6% des intervenants estimaient qu'il y avait des besoins de financement non-comblés par les diverses organisations.

Au-delà, l'analyse des verbatims met en évidence deux besoins pertinents : la validation du statut d'entrepreneur et la transmission des outils voire de la culture de gestion de projet. En effet, le porteur de projet de création d'entreprise vise souvent le statut d'entrepreneur. Il attend que son accompagnant lui confirme que devenir son propre patron avec son propre savoir-faire, c'est passionnant et utile. Ce rôle est fondamental. Pour le créateur et l'accompagnant, le cheminement entrepreneurial est propice au développement de la culture de projet. La création est un projet. L'accompagnant contribue à la transmission de l'esprit, des méthodes et des outils du management de projet. Ils sont bien utiles pour le créateur. Leur adaptation est incontournable.

*« Le projet est au cœur de la création ». « Je trouve de la joie, du bonheur à leur transmettre des outils qui leur permettent de passer à l'acte ». « Je me sens souvent en grande conformité d'esprit et d'engagement avec beaucoup de créateurs parce que je m'inscris dans une démarche de projet comme eux ».*

### **1.5 Motivations des accompagnants en tant qu'intervenants économiques**

Nous nous sommes intéressés aux motivations personnelles des répondants face à leur métier. Il est ressorti des différences notables entre les deux régions. Pour les répondants québécois, la relation d'aide, le sentiment d'être utile qui

permet de se sentir valorisé dans son travail et d'être stimulé par les différents projets-clients est un incitatif important dans leur travail (33%). De même que leur intérêt pour le domaine d'activité qu'ils considèrent dynamique et non routinier (33%). Du côté des français, la motivation première à exercer un métier dans le domaine est plus reliée au fait de posséder une formation ou de l'expérience pertinente ou d'avoir eu une opportunité en termes d'emploi (47%). Vient en second lieu l'intérêt pour le domaine et l'aspect dynamique de ce type d'emploi.

Les objectifs de carrière des répondants du Québec se résument ainsi : 45% des répondants souhaitent demeurer dans l'organisation ou dans le domaine du développement économique (en relation avec les motivations précédentes), 23% ont des objectifs autres, 15% cherchent à relever de nouveaux défis ou saisir des opportunités (ou devenir entrepreneur) alors que 8% aimeraient avoir des responsabilités de gestion dans le futur.

Leurs intérêts à suivre de la formation complémentaire étaient assez élevés, particulièrement chez les québécois à 87%. Les domaines de formation qui les intéressent le plus sont les ressources humaines et la gestion (en général) alors qu'en France, le domaine de formation le plus sollicité est la finance (44%) et les domaines pluriels (28%).

Deux autres types de motivations émergent du décryptage du corpus qualitatif. Un élément est commun à tous les acteurs, c'est celui de croire qu'agir est possible et que l'on peut avoir prise sur l'événement et l'environnement socio-économique. Ils sont engagés dans l'action et confiants de leur rôle d'acteur agissant. « La descente du chien crevé au fil de l'eau » n'est pas pour eux et ils

sont engagés avec une solide confiance en soi. Leur métier consiste à faire bouger les choses. Tous ont une mission pour les autres, pour leur réussite, pour leur épanouissement. Cette motivation de solidarité et d'implication pour la création d'entreprise est aussi vécue comme une restitution à la société de ce que l'on a reçu d'elle pour se construire.

*« On ne peut pas être un touriste dans la vie économique ». « L'effort doit être collectif pour que chacun puisse concevoir et lancer ses projets ». « Soutenir collectivement tous ceux qui veulent se lancer dans la création d'activité doit être la motivation de tout le monde ». « Il faut être généreux et donner le maximum aux créateurs d'activité, de valeurs collectives du territoire ».*

Le deuxième type de motivations est celle du développement régional et de son redressement. Cette motivation de solidarité ne peut se comprendre sans empathie. Plusieurs accompagnateurs ont permis à de nombreux créateurs d'entreprise de passer à l'acte. Ils expriment une continuité entre leurs expériences entrepreneuriales et leur soutien aux créateurs. Proche de cette expérience de création, il y a l'expérience en entreprise et en accompagnement.

*« Je suis issu de la région. Je veux qu'elle se développe ». « J'ai une fibre régionale, il n'y a pas un professionnel d'accompagnement, un responsable économique, social ou politique, quelle que soit son appartenance, qui puisse s'abstraire du développement économique de son territoire ».*

## **1.6 Éléments facilitateurs du processus d'accompagnement**

À la question relative aux facilitateurs (éléments qui faciliteraient la tâche et amélioreraient l'efficacité des accompagnants), on remarque que 40% des intervenants québécois ont répondu que la mise en place d'un continuum de

services et une meilleure concertation des organisations complémentaires/similaires faciliteraient le processus d'accompagnement des entrepreneurs. Lorsque comparés avec les répondants français, on note que les facilitateurs liés à la communication et fluidité de l'information sont en forte demande autant au Québec (52%) qu'en France (41%), de même que de développer une cohérence avec les partenaires (60% et 59%).

Par ailleurs, seuls 22% des répondants québécois estiment qu'avoir des ressources suffisantes est un facilitateur organisationnel alors que chez les répondants français, on enregistre 52%. Ces chiffres illustrent une nette distinction des répondants quant à la question de l'importance des ressources. La différence est encore plus édifiante lorsque l'on s'intéresse à la question de l'importance du travail en équipe en termes de facilitateur du travail. On enregistre respectivement pour les deux groupes des taux de 40% et 17%. En effet, les français accordent de plus en plus d'importance au travail en équipe. C'est d'autant plus judicieux que l'accompagnement entrepreneurial est devenu un métier attirant et plaisant.

*« L'entrepreneuriat est un sujet en or, on sait de quoi on parle : le territoire, la formation des jeunes et des moins jeunes, la création effective sur le territoire ».*  
*« L'entrepreneuriat est un espoir et un avenir ».*

Choisir la carrière entrepreneuriale trouve un écho favorable grandissant dans l'opinion. L'accompagnement à la création d'activité reste une dentelle, du sur-mesure, d'où il faut du temps. Du temps nécessaire pour construire des relations à deux polarités parfois contradictoires : des leviers de sécurité et une influence limitée. Mais il doit s'agir de relations fondées sur la proximité, la confiance et

l'émulation réciproques. Une telle approche collaborative favorise la mobilisation des ressources.

### **1.7 Freins au processus d'accompagnement**

De même que pour les facilitateurs, nous avons demandé aux répondants d'identifier les freins liés à leur travail. Les résultats révèlent que les québécois sont au moins deux fois plus nombreux (30%) que leurs homologues français (15%) pour qui l'écosystème de leur structure d'appartenance constitue un des freins majeurs au fonctionnement de leurs activités dû à des chevauchements, dédoublements de services, de la compétition entre organisations, ainsi que des «chasses gardées», en plus de la surcharge de travail. D'ailleurs, l'étude de la Cour des comptes<sup>4</sup> (p.13) souligne « une coordination souvent inexistante des actions sur les territoires ». De même, au Québec, l'Association des Centres Locaux de Développement, souligne que « la stratégie locale en matière d'entrepreneuriat dépend du degré d'arrimage des actions avec tous les partenaires sur le terrain »<sup>5</sup> (p.14).

On a également constaté que la perception des intervenants concernant leur nombre est en contradiction avec celle d'autres acteurs, comme les entrepreneurs. En effet, que ce soit au Québec ou en France, les intervenants n'ont pas l'impression d'être trop nombreux. *«Chacun a sa raison d'être. L'entrepreneur a plus d'options pour choisir avec qui il veut travailler»*

---

<sup>4</sup> Cour des comptes. Synthèse, Rapport d'évaluation, Les dispositifs de soutien à la création d'entreprises, Paris, 2012, 30 p.

<sup>5</sup> ibid

(*intervenants québécois*). Or, il nous semble que les entrepreneurs réclament qu'il y ait moins d'intervenants différents pour être à même de mieux s'y retrouver ou du moins que leur rôle soit mieux défini.

De plus, 42% des répondants du Québec ont mentionné que le chevauchement des organisations nuit aux relations entre elles et qu'il serait souhaitable d'avoir un guichet unique pour éviter la confusion chez l'entrepreneur. En France, 83% avouent qu'ils offrent des prestations identiques et 93,6% disent entretenir des relations formelles de partenariat avec les autres organisations.

Dans un autre ordre d'idée, chaque organisation doit relever des défis et enjeux dans les années à venir. Voici ceux qui ont été relevés lors des entrevues : 37% au Québec et 33% en France des enjeux exprimés concernent l'augmentation de la performance et des ressources de l'organisation pour en assurer la pérennité. Alors que 12% au Québec et 13% en France mentionnent qu'une meilleure concertation et mobilisation du milieu est un enjeu. En France, les répondants ont toutefois mentionné en grande majorité le développement économique et entrepreneurial comme un enjeu important.

Concernant la perception de la réputation de l'organisation par les répondants, ils ont majoritairement évalué leur réputation en fonction du taux de satisfaction de leur clientèle autant au Québec qu'en France. Les résultats démontrent que 71% des répondants québécois évaluent leur réputation/crédibilité de bonne à très bonne. Ce pourcentage est plus élevé en France où 89% des répondants considèrent leur réputation et crédibilité de bonne à très bonne. De même, au Québec, 13% disent que des améliorations sont en cours afin d'augmenter leur

crédibilité et 11% sont en restructuration (suppose une réputation moindre mais en reconstruction). Par ailleurs, l'utilité de l'accompagnement est rarement mise en doute par les entrepreneurs; sur ce point, Entreprendre à Bruxelles<sup>6</sup> rapporte que « 80% des starters jugent utile l'accompagnement en création d'entreprise et que l'accompagnement personnalisé occupe la troisième position sur la liste des facteurs de succès des créateurs ». Il est aussi intéressant d'observer que « la Région Nord-Pas-de-Calais a décidé d'investir sur l'accompagnement dans le cadre de son Plan Régional à la Création-Transmission d'Entreprise; elle accorde un bonus financier de fonctionnement aux réseaux d'accompagnement poursuivant leur appui sur 3 ans. Cette région connaît aujourd'hui un taux d'accompagnement double de la moyenne nationale » (MATHOT, 2010 : p.30). Par ailleurs, l'analyse de contenu thématique du corpus qualitatif met en évidence d'autres freins. Ainsi, la concurrence entre les structures d'accompagnement occulte l'accès à l'information et brouille la carte des prestations. Les horaires d'ouverture ne sont pas nécessairement adaptés aux contraintes de certains porteurs de projet. Une organisation adaptée au niveau de l'accueil sous-tend la logique de proximité recherchée. Celle-ci renvoie à l'importance des relations entre créateur accompagné et accompagnant et consacre l'importance du capital humain pour tout territoire enclin au développement de l'entrepreneuriat.

*« La concurrence déclarée ou non ne facilite pas la réalité du guichet unique ». « La mise en place des plates-formes technologiques communes pour des modules de formation est encore loin ». « Un créateur sur deux est salarié, on doit être en mesure*

---

<sup>6</sup> Entreprendre à Bruxelles.[en ligne] Disponible sur : <<http://www.1819.be>>. (Consulté le 27/04/2015).

*de leur dire : si un jour vous avez une idée, un projet, sachez qu'il y a des réseaux avec une information et des services permanents».*

## **1.8 Résumé des aspects de différenciation entre répondants québécois et français**

En résumé, voici les faits saillants observés entre les deux groupes de répondants:

- La culture entrepreneuriale (ST-JEAN et DUHAMEL, 2014) et l'expérience en matière d'accompagnement entrepreneurial sont plus solides chez les québécois que chez les français;
- Les professionnels d'accompagnement québécois se sentent plus valorisés, plus motivés et sont plus enclins à offrir un continuum de services à leurs clients; ils sont plus stables dans leur activité et consolident leurs expériences et compétences;
- Les clients québécois sont mieux préparés à l'élaboration de leur projet de création que ne le sont leurs homologues français; ils sont capables de boucler la phase de prédémarrage et sollicitent plus de soutien à la phase de démarrage, voire de croissance; ce constat peut toutefois être lié au fait que les clients québécois en prédémarrage sont redirigés vers d'autres organismes pour valider leur idée/opportunité;
- L'accompagnement à la reprise/transmission et aux projets spécifiques et inédits est plus présent dans le portefeuille de services fournis par les québécois que dans celui proposé par les structures nordistes de France;

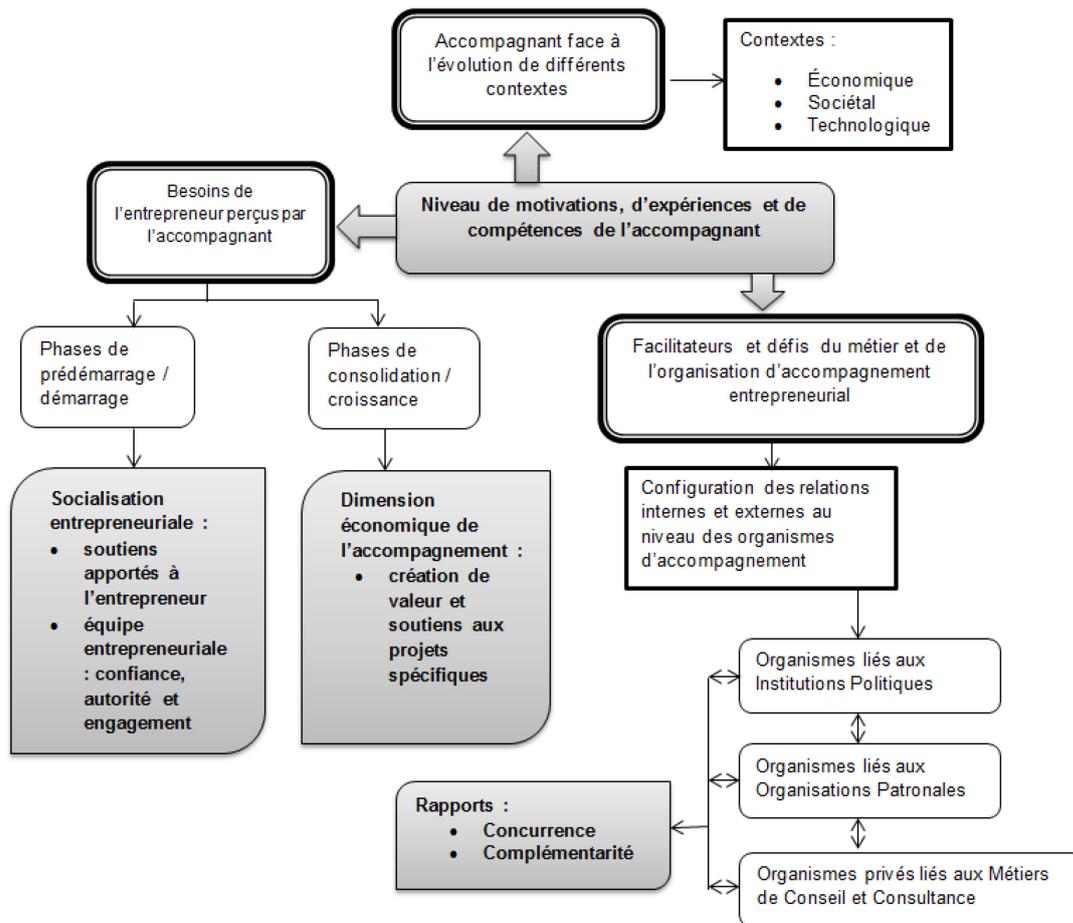
- Le métier d'accompagnant comporte d'autres dimensions incontournables :
  - Besoins fondamentaux de l'accompagné : statut d'entrepreneur et culture de projet
  - Motivations des accompagnants : *action collective utile, épanouissement partagé, Contribution au développement et au redressement de la région*
  - Éléments facilitateurs : le retour en faveur de l'entrepreneuriat, le relationnel et le sur-mesure
  - Freins au processus d'accompagnement : concurrence et organisation interne

C'est dire que la problématique des relations entre l'accompagnant et son client reste posée au sens de Le Bouedec (2001) et d'Albert (2003). Ce dernier constate que « l'on serait tenté d'appréhender l'accompagnement à la création d'entreprise, sous l'aspect exclusif des méthodes, moyens, outils techniques, assujettissant le créateur d'entreprise à l'objectivité des spécialistes. Cela ferait fi de la complexité des relations entre le créateur et celui qui l'accompagne, relations qui ne sont réductibles ni à des savoir-faire techniques, ni à de l'accompagnement». Partant de ce constat, il considère l'accompagnement comme un processus d'éducation spécialisée. Le but ultime de cette « éducation spécialisée » est d'inscrire le porteur de projet dans une logique d'autonomisation par le biais d'un processus de socialisation à l'entrepreneuriat. C'est l'objet de la discussion engagée dans la deuxième partie de cet article.

## **2- La posture accompagnateur et accompagné : importance du processus de socialisation entrepreneuriale, de la dimension économique et organisationnelle de l'accompagnement**

Les résultats de l'étude confirment que le soutien à la démarche entrepreneuriale relève avant tout d'un processus cognitif. La perception que les accompagnateurs enquêtés ont des entrepreneurs accompagnés semble indiquer que tout processus de création d'entreprise repose en partie sur deux éléments majeurs, à savoir la pensée et le comportement. La prise en compte du mode de pensée et du comportement des accompagnés en fonction du stade de leur projet amène les accompagnateurs à choisir les modes de soutien les plus adaptés. Ces modes de soutien s'arriment avec la socialisation entrepreneuriale que recherche l'accompagné, socialisation entrepreneuriale facilitée par la promotion de la culture entrepreneuriale locale et la configuration des organisations d'accompagnement. Leur pertinence dépend également du niveau de compétences de l'accompagnateur dans un contexte évolutif pluriel. C'est tout le sens du schéma suivant.

***Figure 1 : Schéma de la posture accompagnant / accompagné dans un contexte évolutif***



## 2.1 Socialisation entrepreneuriale : importance des interactions entre accompagnateur et accompagné

Pour élucider les logiques qui sous-tendent le rapprochement entre socialisation et accompagnement à la création d'entreprise, revisitons le concept de « socialisation ». Muriel Darmon (2010) définit la socialisation comme : « *l'ensemble des processus par lesquels l'individu est construit, par la société globale et locale dans laquelle il vit, processus au cours desquels l'individu acquiert des façons de faire, de penser et d'être qui sont situées socialement* ». Ce processus est assuré par l'ensemble des éléments qui ont une fonction dans

la structure sociale. De l'école à la famille, chacun des éléments joue un rôle bien défini dans le processus global. La socialisation étant un processus dynamique, elle varie en fonction de l'évolution des interactions entre les phénomènes sociaux. Il est entendu par phénomène social, « tout ce qui a trait à la vie des hommes, du plus concret au plus instable, du plus stable, au plus organisé, au plus tenu, au plus effervescent, au plus éphémère. Il s'agit de faits se rapportant à des groupes, à des collectivités, à des catégories, donc toujours des faits de nombre. Parce qu'il s'agit des faits de nombre, ils présentent toujours une extériorité par rapport aux individus » (Muluma Mulanga, 2008, p.19).

A la lumière de ce qui précède nous tenterons de faire le lien entre socialisation et accompagnement à la création d'entreprise, par le biais d'une démarche déductive. En effet, l'observation de l'accompagnement à la création d'entreprise montre que c'est avant tout un processus faisant appel à plusieurs acteurs, c'est-à-dire les entrepreneurs, les accompagnateurs et les politiques. Dans cet écosystème, chacun de ces acteurs jouent un rôle précis pour le maintien du dispositif dans son fonctionnement processuel. L'entrepreneur est l'objet de l'accompagnement. La particularité fonctionnelle de l'entrepreneur réside dans son processus de démarcation sociale, car la culture ou l'esprit d'entreprendre est avant tout une modalité de démarcation sociale. À cet égard nous pouvons déduire que l'entrepreneur, parce qu'il veut réussir dans sa démarche de démarcation du reste de la société, croise le chemin de l'accompagnateur. La représentation que ce dernier se fait des motivations de l'accompagné et du niveau d'évolution de son projet est déterminante. Si un grand nombre de chercheurs considèrent que l'idée de profits explique en partie la volonté de

l'entrepreneur à vouloir se distinguer socialement, il convient de rappeler que le profit n'est pas une fin en soi, et encore moins la seule source de motivation de l'entrepreneur. Les sources de motivation peuvent être variées, telles que l'envie de créer son emploi, la recherche d'autonomie, l'ambition de prouver quelque chose à soi-même et aux autres, l'envie de se rendre utile et la volonté d'avoir un meilleur cadre de vie matérielle.

C'est ainsi que les motivations d'un entrepreneur pourront avoir un sens aux yeux des acteurs qu'il sollicite pour être accompagné. L'accompagnateur est la personne morale, ou une institution, dotée de savoirs, de savoir-faire et des ressources financières susceptibles de contribuer à la réussite et au développement de l'activité des entrepreneurs. Les accompagnateurs n'ont pas de profils homogènes. Leurs motivations peuvent varier les unes des autres mais leur fonction les unie vers le même but c'est-à-dire l'accompagnement à la création d'entreprise et de son développement. En ce sens, l'accompagnement à la création d'entreprise peut s'assimiler à une démarche de mise en œuvre des ressources et compétences, orientées vers l'appui à l'aboutissement des créations d'entreprise. De ce point de vue, l'aboutissement d'une création d'entreprise ne peut se réduire à sa seule création, mais sa pérennisation également. D'où l'importance de la stabilisation du statut dans lequel se trouve l'accompagnateur et de la valorisation de son métier. De telles conditions lui permettent d'accumuler des expériences afin de mieux fournir un continuum de services à l'accompagné.

C'est à ce niveau que doivent intervenir les institutions publiques dont le rôle est de fixer le cadre global de l'activité de soutien à l'entrepreneuriat. Cependant,

nous rappelons que la capacité d'action d'une institution publique dépend de ses compétences, son poids et des pouvoirs qui lui sont attribués dans le cadre d'une organisation systémique du territoire. La fixation du cadre global implique la définition et les modalités de prises en charge des problématiques d'accompagnement à la création d'entreprise. À travers cette démarche nous comprenons qu'en réalité l'accompagnement à la création d'entreprise permet d'aider à la bonne réalisation d'une transition sociale. Cette transition sociale pourra se résumer de la manière suivante: « aider l'apprenti entrepreneur à le devenir, par le développement de l'esprit d'entreprendre, par le développement de ses aptitudes entrepreneuriales, par la création et le développement de l'organisation».

C'est ainsi que l'accompagnement à la création d'entreprise participe au conditionnement d'un état d'esprit par le biais d'un processus éducatif (apprentissage et formation). Il ressort que l'accompagnement à la création d'entreprise est un processus de socialisation à l'entrepreneuriat, car il participe au conditionnement de l'individu en tant qu'entrepreneur dans la société. Cette démarche de conditionnement pourra s'assimiler à l'ensemble des processus par lesquels l'entrepreneur est construit par l'environnement dans lequel il vit. Autrement dit, un processus par le biais duquel il y a acquisition de savoirs et de savoir-faire, couronnée par l'acquisition des ressources financières nécessaires à la création et au développement d'entreprise. Rappelons que les résultats de notre étude démontrent que les dimensions de cette démarche sont profondément « colonisées » par la configuration territoriale des organismes d'accompagnement en présence et par la particularisation de la posture du

couple entrepreneur et projet entrepreneurial. L'accompagnement passe alors par l'émergence d'une équipe entrepreneuriale sous-tendue par une véritable relation de confiance.

A cet effet, Boutillier et Uzinidis (2006, p.7), constatent que « l'observation du processus de création d'entreprise montre qu'elle est avant tout le résultat d'une coopération, d'un processus collectif aujourd'hui comme hier ». Dans le cadre d'un accompagnement, nous constatons que les entrepreneurs et les accompagnateurs s'inscrivent dans une logique d'interaction. Ces interactions, qui constituent l'ossature de l'accompagnement, s'organisent autour de l'ensemble des modalités d'une exploitation optimale de l'opportunité d'affaires. À ce niveau, deux éléments contribuent à l'ossature des interactions: les qualités psychologiques et les compétences entrepreneuriales des deux acteurs.

De ce fait, les rapports s'inscrivent dans des logiques d'équipes (coopération, rétroaction et confrontation). Par le biais de la combinaison des compétences et connaissances, l'entrepreneur et l'accompagnateur forment une équipe entrepreneuriale. Le rôle de cette équipe consistera à réunir les conditions de «fabrication» de compétences et d'aptitudes nécessaires à la réalisation et au développement du projet d'entreprise. Or, l'aboutissement de cette démarche d'équipe nécessite le concours de plusieurs facteurs dont le point d'ancrage reste la confiance. Rappelons que Mangematin (2003) définit la confiance « comme l'acceptation par un individu de s'exposer à l'opportunisme de l'autre ». La confiance est donc une modalité de coordination des relations dans le cadre de l'accompagnement. Créer un climat de confiance c'est contribuer à la réduction des incertitudes. Le mérite de cet état d'esprit est qu'il permet d'avoir une visibilité

qui permet d'anticiper l'évolution du comportement des acteurs en relation. Deux acteurs qui se forment en équipe dans le cadre d'un projet, le font sur la base d'une perception positive de l'avenir.

La construction d'une relation de confiance dans le cadre de l'accompagnement s'opère dans une logique de crédibilisation des deux acteurs. Dans le cadre d'une équipe entrepreneuriale, le principal indicateur de la crédibilité d'une structure d'accompagnement est son image. La notion d'image renvoie à la représentation que les entrepreneurs se font des structures d'accompagnement. Parmi les indicateurs de cette crédibilité nous avons, la taille de la structure, ses compétences, la qualité de ses ressources humaines, ses capacités financières, et surtout sa capacité d'influence sur sa perception au niveau des entrepreneurs. Quant à l'entrepreneur, c'est le degré de cohérence entre sa personne et son projet qui font l'objet de sa crédibilité, aux yeux des professionnels d'accompagnement. Il s'agira de son parcours professionnel, ses compétences et surtout son degré de motivation personnelle. Selon Chabaud (2010, P.2) « l'accompagnement est un processus co-construit dans lequel le porteur de projet joue un rôle central. La qualité de l'accompagnement dépend de son niveau d'engagement ».

Par ailleurs, même s'il est admis que l'entrepreneur est le principal décideur dans son projet et à partir du moment où l'on admet que personne ne naît entrepreneur, la sollicitation d'un accompagnement implique une certaine forme de soumission à l'autorité des professionnels de l'accompagnement. C'est un rapport de complémentarité doté d'une flexibilité, qui encourage les rétroactions. La logique qui sous-tend cette relation est que l'accompagnateur dispose d'une

forte capacité de recul à la différence des porteurs de projet. Son rôle est donc d'offrir cette prise de recul nécessaire à la réussite de toutes activités entrepreneuriales.

## **2.2 L'accompagnement comme processus indirect de création de valeur**

Les perceptions que les accompagnateurs sondés ont de leur rôle, ainsi que des défis que leurs structures doivent relever, sont assez évocatrices. Depuis quelques années, la problématique de l'accompagnement à la création d'entreprise ne cesse de susciter l'intérêt des instances politiques, économiques et académiques en Europe et en France en particulier. Henry Capron (2009, p.25) explique cet engouement par le fait que l'accompagnement à l'entrepreneuriat est une alternative crédible au salariat. Cela dans un contexte marqué par une guerre contre le chômage dans les pays en crise. Avant d'approfondir la dimension économique des fonctions de l'accompagnement, il convient de définir les facteurs qui le suscitent.

Selon S. Sammut, (1998, p.10) «les disparitions de jeunes entreprises coûtent d'autant plus cher à la collectivité que se manifeste un effet de spirale : non seulement l'Etat récupère très difficilement les dettes fiscales et sociales engagées par ces entreprises (Urssaf, TVA, Sécurité sociale...) mais les fournisseurs et autres partenaires sont entraînés dans le sillage de l'entreprise défaillante. Résultat : aggravation du chômage et instabilité sociale ». En ce sens, l'entrepreneuriat, et plus particulièrement les entreprises pérennes, crée de la richesse, des d'emplois et permet d'entretenir la société dans son ensemble.

D'autant plus qu'il est reconnu que «dans la plupart des régions, la croissance économique à court ou à long terme vient majoritairement de l'entrepreneuriat, ou des initiatives nouvelles de toutes sortes». (S. Sammut, 1998, p.12)

Trois éléments attirent l'attention: l'innovation, la croissance économique et les créations d'emploi. Dès lors, la question de la dimension de création de valeur s'invite dans notre réflexion sur les pratiques des intervenants économiques parce que l'accompagnement ne nous semble pas très différent de l'entrepreneuriat. Le choix des enquêtés québécois de s'investir beaucoup plus dans l'accompagnement des entrepreneurs enclins aux projets spécifiques et très innovants s'inscrit dans cette optique. Par ailleurs, rendre compte des possibilités de création de valeur par le biais de l'accompagnement, conduit à souligner l'importance des ressources que mobilisent les acteurs de soutiens entrepreneuriaux.

L'accompagnement, en tant que processus indirect de création de valeur, tient compte des interactions entre l'entrepreneur et l'accompagnateur y compris celles avec les autres entités qui s'y associent (tels les organismes de financement). Cette perspective nous mène ainsi vers les «réseaux» qui se construisent lors de cette activité de création de valeur.

Au-delà de cette interaction sociale, force est de constater qu'il permet la mutualisation des ressources. L'accompagnement est un processus où il y a : 1) une mutualisation des ressources dans le sens où l'organisme accompagnateur engage ses ressources, financières, humaines (compétences, savoir, et savoir-faire) pour aider les entrepreneurs (dotés de compétences, savoir, savoir-faire,

moyens, etc.); et 2) une entreprise ou une organisation émergente dont le but ultime consiste à créer de la valeur.

En analysant ce processus nous constatons qu'il se fait dans un contexte d'incertitude. En d'autres termes, l'organisme accompagnateur engage ses ressources humaines et matérielles dans une activité dont l'aboutissement n'est pas certain. De ce point de vue, il apparaît évident que l'accompagnement à la création d'entreprise est aussi une forme d'entrepreneuriat. La création de valeur par le biais de la prise de risque étant la fonction ultime d'une entreprise, est indirectement celle de la structure qui engage ses ressources pour l'accompagner. En somme, nous considérons qu'accompagner ou soutenir l'entrepreneuriat par la mutualisation des compétences, des énergies, des initiatives et des ressources financières, sur la base de l'incertitude est une pratique qui permet d'encourager la création de richesse. Dès lors, encourager, aider ou accompagner les entreprises contribue à la redynamisation économique. De nos jours, le lien entre entrepreneuriat et développement économique est une évidence. Il l'est encore plus si la configuration territoriale des organismes d'accompagnement en présence est optimale.

### **2.3 L'agencement des relations dans le cadre de l'accompagnement à la création d'entreprise**

Selon nos enquêtés, les organismes d'accompagnement sont plutôt en complémentarité qu'en concurrence. Ceci est cependant atténué par le contenu du corpus qualitatif. Ils semblent confirmer que, tout comme l'entrepreneuriat, l'accompagnement des entreprises n'a jamais été une aventure solitaire. A

l'échelle des organismes accompagnateurs, nous constatons que les accompagnateurs sont structurés autour d'axes particuliers, travaillant ainsi en équipe autour de problématiques diverses, mais connectées. Nous comprenons donc que tout un ensemble d'actions de communication et de partenariat soit nécessaire entre eux. C'est une composante indispensable de leurs pratiques quotidiennes.

Au-delà du profil des organismes d'accompagnement nous constatons qu'ils sont liés à diverses institutions (politiques, patronales, éducatives, économiques). Cela implique des appartenances institutionnelles, c'est-à-dire un arsenal d'activités communicationnelles hétéroclites.

Partant de ce constat, nous déduisons que l'image populaire de l'accompagnement est fondamentalement trompeuse. Les conversations informelles des intervenants ne corroborent jamais la représentation des «propos» comme clairement distincts des formes ordinaires de l'échange discursif. Il nous semble que les accompagnateurs ne parlent pas d'une voix monotone, ne sont pas froidement objectifs et ne s'abstiennent pas dans leur conversation d'émettre des jugements de tout ordre et de toute nature.

De plus, l'action communicationnelle engage les intervenants avec divers acteurs appartenant à leur environnement proche ou lointain. Nous comprenons donc que le succès d'une démarche d'accompagnement n'est pas uniquement tributaire des seules actions de «manipulation et de production» menées à l'intérieur des murs d'un organisme. Il est conditionné par la capacité des professionnels à nouer des relations durables avec le monde extérieur.

L'existence de leurs actions doit tout autant à ces actions de communication, de médiation, d'interaction avec le monde extérieur à leurs organisations.

La pérennité des activités d'une structure d'accompagnement dépend de ses capacités d'enrôlement des entrepreneurs et d'autres acteurs de son environnement. S'agissant de ces acteurs, ils sont essentiellement composés de décideurs politiques et des organismes financeurs. Cette démarche suppose, d'une part, la mise en œuvre de multiples stratégies d'intéressement d'autrui. Son intensité dépend étroitement du degré de confinement des pratiques singulières au niveau des structures d'accompagnement. Également, d'autre part, d'un changement d'échelle et de nature : une pratique singulière entre les murs étroits d'une structure d'accompagnement, lorsqu'elle est reprise et amplifiée par d'autres, elle acquiert une réalité nouvelle.

D'où l'importance de l'articulation des relations entre les intervenants confrontés à un contexte évolutif pluriel (économique, sociétal et technologique). Cela concerne les relations entre ces différents acteurs aux pratiques multiples et aux modalités d'organisation diverses au plan territorial. Chacun y va de ses approches, de ses objectifs, de ses finalités. Cette modalité d'interaction est à construire, ou est en train de se construire dans les jeux d'interactions entre les différents acteurs, car ils sont tous engagés à différents niveaux et sous diverses formes dans la même optique globale: rendre leur territoire d'appartenance plus prospère.

Dans l'optique d'encourager la prise d'initiative sur la base du risque, le nombre d'organismes d'accompagnement a connu une forte explosion. Les relations

inter-accompagnateurs sont des facteurs importants dans le cadre du fonctionnement du dispositif d'accompagnement. Leurs intensités se caractérisent par la complexité, liée au nombre et à la diversité des profils. Des boutiques de gestion aux organismes consulaires, passant par les milieux éducatifs sans oublier les structures de conseils et de la consultance, chacun interagit avec les autres, selon différentes logiques d'action. De ce fait, les modalités d'interactions présentent souvent peu de logiques d'actions homogènes; chaque organisation essaie d'assurer sa propre survie. Pour cela, les rapports peuvent prendre plusieurs dimensions. Ces dimensions évoluent en fonction des intérêts des acteurs concernés. Au regard de ces jeux d'acteurs, nous pouvons constater les logiques d'action et d'interaction suivantes : soit les logiques de concurrence et de coopération.

En effet, à partir du moment où le sous-système permet des possibilités de différenciation (compétences des professionnels, la qualité des offres de service, les styles, etc.) la concurrence devient une réalité. À cet effet, les entrepreneurs peuvent raffermir la position d'un organisme ou d'un autre. En choisissant de s'orienter massivement vers un organisme, les porteurs de projets contribuent à l'intensification de cette relation de concurrence. Dès lors, les stratégies des organismes varieront les unes des autres.

Malgré les rapports de confrontation que peuvent créer le manque de convergences des objectifs, les organismes d'accompagnement peuvent se rejoindre dans des circonstances favorables à une complémentarité des intérêts répondant ainsi à une logique de coopération. À titre d'exemple : les boutiques de gestion (France) ou les CLD (Québec) jouent le rôle de prescripteur de

solutions pour plusieurs types d'organismes financiers dont les banques. Il arrive que le soutien financier d'une banque soit conditionné à l'avis favorable d'une boutique de gestion dans le cadre d'un financement pour un projet. Sur un autre plan, il existe des circonstances qui poussent les partenaires d'un même organisme à s'unir pour maintenir une position de premier plan.

## **Conclusion**

Le principal constat que l'on peut émettre, est qu'il y a eu peu de changements de perceptions au cours des années: les intervenants économiques des deux régions perçoivent qu'ils ne sont pas trop nombreux dans leur domaine. Tous justifient leur existence par leur complémentarité avec les autres organisations. Pourtant, la confusion persiste auprès des utilisateurs des services. Les besoins de ces derniers relèvent de plus en plus de l'approche systémique de l'accompagnement. Ces mêmes besoins se traduisent également par la prise en compte du processus de socialisation dans le milieu des acteurs d'affaires. De tels besoins constituent l'intérêt majeur de notre étude, qui souligne la nécessité, pour les professionnels d'accompagnement, d'acquérir de nouvelles compétences.

En définitive, nous ne pouvons affirmer qu'il existe une différence marquée entre les perceptions des intervenants économiques, qu'ils soient au Québec ou dans le Nord-Pas-de-Calais en France. Nous constatons également qu'il n'y a pas eu beaucoup d'évolution au cours des dernières années en termes de complémentarité chez ces différents organismes. Est-ce le fait que ces

organisations sont politisées et dépendantes des gouvernements qui empêche une réelle cohésion sur le plan pratique? Pourtant, on dénote chez les intervenants la présence de motivation à travailler en collaboration, or ce n'est pas l'objectif de tous. Le concept de guichet unique ne fait pas l'unanimité, alors comment promouvoir une porte d'entrée unique, des services accessibles à tous les entrepreneurs puisque chaque organisation travaille plus ou moins en silo? Malheureusement, cette recherche exploratoire n'a pas permis de répondre à ces questions. Elle ouvre de nouvelles perspectives qui nous permettront de consolider la vérification de notre hypothèse de départ.

Cependant, elle confirme la pertinence des organismes d'accompagnement pour les entrepreneurs et pour la dynamique territoriale. En effet, l'INSEE (L'Institut national de la statistique et des études économiques) considère que l'accompagnement par un professionnel favorise la pérennité des entreprises. Au Nord-Pas-de-Calais, la promotion de la culture entrepreneuriale, par le biais de l'accompagnement, est considérée comme un projet ambitieux qui fait ses preuves. Ce projet regroupe une multitude d'acteurs, au sein du territoire, travaillant pour le développement économique. Toutefois, une question se pose concernant l'articulation des relations entre les intervenants. En effet, les modalités d'articulation des relations ne vont pas de soi, même si les différents acteurs témoignent d'une volonté commune de travailler sur la promotion de l'entrepreneuriat. Ce qui nous amène à nous poser une question qui semble fondamentale, à savoir si l'accompagnement à la création d'entreprises est applicable dans ce contexte organisationnel hétéroclite, voire concurrentiel? Il est permis d'en douter. Pourtant, les fonctions des structures d'accompagnement à

la création d'entreprises ne peuvent être contestées, en ce sens que le mandat qu'elles détiennent est loin d'être épuisé. Ce mandat est sous-tendu par la posture professionnelle de leurs acteurs accompagnants en termes d'engagement au processus de socialisation entrepreneuriale et du développement économique du territoire d'appartenance. Leur efficacité en revanche ne saurait échapper à la discussion.

Sous-estimer un tel questionnement pourrait s'avérer risqué, car il remettrait en cause la fonction des dispositifs d'accompagnement au sein du territoire, en commençant par la promotion de la culture entrepreneuriale. Et alors, que dire de l'explosion du nombre de structures d'accompagnements<sup>7</sup> au Nord-Pas-de-Calais, dont l'existence est saluée par le grand nombre d'intervenants que nous avons enquêtés? Une réalité s'impose : les créations d'entreprises pérennes ont pour mérite de contribuer à la fois au progrès et au développement économique.

## Bibliographie

ALBERT P., BERNASCONI M. et GAYNOR L., 2003, *Incubateurs et pépinières d'entreprises: un panorama international*. Paris : L'Harmattan, 132 p.

Association des Centres Locaux de Développement du Québec, 2010, *L'entrepreneuriat au Québec : un travail d'équipe*. Mémoire. Montréal, 26 p.

ARLETTO J., SAHUT JM., TEULON F., 2011, «What is the Performance of Incubators? The Point of View of Coached Entrepreneurs». *International Journal of Business*, 16 (4), pp.341-352.

---

<sup>7</sup> Près de 200 structures d'aide à la création d'entreprises en Nord-Pas-de-Calais, selon le Rapport d'évaluation des dispositifs de soutien à la création d'entreprise (tome 3) Décembre 2012.

Bain & Company et Raise.[en ligne] *Accompagner les Jeunes Entreprises de Croissance*, Paris. Disponible sur : <[http://www.bain.fr/Images/Etude\\_Bain\\_Raise](http://www.bain.fr/Images/Etude_Bain_Raise)>. (Consulté le 27/04/2015)

BOUEDEC (Le), G., 2001, *L'accompagnement en éducation et formation: un projet impossible ?* Paris : L'Harmattan, 208 p.

BOUTILLIER S., UZINIDIS D., 2006, *L'aventure des entrepreneurs*. Paris : Studyrama, 190 p.

CAPRON H., 2009, *Entrepreneuriat et création d'entreprises: Facteurs déterminants de l'esprit d'entreprise*. Bruxelles : De Boeck, 320 p.

CHABAUD, D., 2010, « Vers de nouvelles formes d'accompagnement? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 9, no 2, pp. 1-5.

Cour des comptes, 2012 *Synthèse, Rapport d'évaluation, Les dispositifs de soutien à la création d'entreprises*, Paris, 30 p.

CRESWELL, J. 2009, *Research design*. Thousand Oaks, CA: Sage, 260 p.

CUZIN R., FAYOLLE A., 2005, «Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise». *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 210, pp. 77-88.

DARMON, M., 2010, *La socialisation: Domaines et approches*. Paris : Armand Colin, 128 p.

DOKOU, G. K.A., 2000, *L'accompagnement managérial et industriel de la PME*. Paris : L'Harmattan, 292 p.

DOKOU, G. K.A. (dir.), 2011, *Territoires et entrepreneuriat: les expériences des villes entrepreneuriales*. Paris : L'Harmattan, 326 p.

DOKOU, G. K.A. (dir.), 2014, *Acteurs territoriaux, identités et capacités entrepreneuriales*, Paris : L'Harmattan, 357 p.

Entreprendre à Bruxelles.[en ligne] Disponible sur : <<http://www.1819.be>>. (Consulté le 27/04/2015).

GASSE, Y., 2003, «L'influence du milieu dans la création d'entreprises». *Revue Organisation et Territoire*, vol. 12, n°2, pp. 49-54.

GASSE, Y., 2006, L'importance des groupes intermédiaires dans le développement économique local : l'exemple du Québec, *XVIIe colloque fédérateur de l'Institut, CEDIMES*, Turin, 17-20 mai 2006.

GHIGLIONE R., MATALON B., 1978, *Les enquêtes sociologiques, théories et pratiques*, Paris : Armand Colin, Collection U, 275 p.

GHIGLIONE R., BEAUVAIS J. L., CHABROL C. L. et TROGNON A., 1980, *Manuel d'analyse de contenu*, Paris : Armand Colin, Collection U, 285 p.

GHIGLIONE R., MATALON B. et BACRI N., 1985, *Les direx analysés, l'analyse propositionnelle du discours*, Paris : PUV, 278 p.

GLASER, B. G. et STRAUSS, A., 2010, *La découverte de la théorie ancrée. Stratégies pour la recherche qualitative*, Paris : Armand Colin, 416 p.

GROSSETTI M., MARTHE J-F., 2010, «Dynamique des réseaux interpersonnels et des organisations dans les créations d'entreprises », *Revue française de sociologie*, 49-3, 208, pp.585-612.

ID-Act, *Evaluation du Programme Régional de Création et de Transmission d'Entreprise (PRCTE, Région Nord-Pas De Calais)*, Rapport final, octobre 2013, 170 p.

JULIEN, P.-A., 2005, *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance: une métaphore des romans policiers*, Québec : PUQ, 408 p.

MATHOT, P., 2010, *Accompagner l'entrepreneuriat, un impératif pour la croissance*. Paris : La Documentation Française, 69 p.

MERRIAM, S. B., 2009, *Qualitative Research : A Guide to Design and Implementation*. San Francisco : Jossey-Bass, 320 p.

Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations. [en ligne] Disponible sur : <<http://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/entrepreneuriat>> (Consulté le 27/04/2015).

MESSEGHEM K., SAMMUT, S., 2007, Poursuite d'opportunité au sein d'une structure d'accompagnement: entre légitimité et isolement, *Gestion* 2000, 3, pp. 65-82.

MESSEGHEM K., SAMMUT, S., 2010, Accompagnement du créateur : de l'isolement à la recherche de légitimité, *De Boeck Supérieur*, « Revue de l'Entrepreneuriat » 2010/1 Vol. 9, pp 82 à 107

MULUMA MULANGA G.T.A., 2008, *Sociologie générale et africaine: Les sciences sociales et les mutations des sociétés africaines*. Paris : L'Harmattan, 328 p.

PLUCHART, JJ., *La dynamique des réseaux d'accompagnement entrepreneuriaux*, CR-12-19 <http://prism.univ-paris1.fr/New/cahiers/2012/CR12-19.pdf>

SAMMUT, S., 1998, *Jeune entreprise: La phase cruciale du démarrage*, Paris : L'Harmattan, 192 p.

ST-JEAN, E. et DUHAMEL, M., 2014, *Situation de l'activité entrepreneuriale québécoise 2014*. [en ligne] Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Rapport du Québec, 60 p. Disponible sur : [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org).