

PEUT-ON AIDER LES ENTREPRENEURS CONTRAINTS ? UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE

Paul Couteret

De Boeck Supérieur | « [Revue de l'Entrepreneuriat](#) »

2010/2 Vol. 9 | pages 6 à 33

ISSN 1766-2524

Article disponible en ligne à l'adresse :

<http://www.cairn.info/revue-de-l-entrepreneuriat-2010-2-page-6.htm>

Pour citer cet article :

Paul Couteret, « Peut-on aider les entrepreneurs contraints ? Une étude exploratoire
», *Revue de l'Entrepreneuriat* 2010/2 (Vol. 9), p. 6-33.

DOI 10.3917/entre.092.0002

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

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

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

Peut-on aider les entrepreneurs contraints ? Une étude exploratoire

Par

Paul COUTERET

Maître de conférences
Université Paul Verlaine de Metz
CEREFIGE, pcouteret@univ-metz.fr
Institut Universitaire de Technologie
Département Gestion des Entreprises
et des Administrations
Laboratoire CEREFIGE
Université Paul Verlaine de Metz
Ile du Saulcy, 57000 Metz, France
Téléphone : +33 3 87 31 51 13
Fax : +33 3 87 31 51 12

Résumé

Avec la montée du chômage, de plus en plus de personnes sont amenées à créer leur entreprise non par désir mais par nécessité. Or, peu engagés dans le processus de création, ces entrepreneurs contraints (EC) présentent suffisamment de particularités pour qu'on s'interroge sur la pertinence et les spécificités de leur accompagnement. Cet article, qui intègre les résultats d'une étude exploratoire qualitative portant sur cinq cas, s'oppose aux arguments soutenant la faible efficacité de cet accompagnement. Il propose de privilégier certaines modalités pour celui-ci, en se concentrant sur sa forme (psychologique plutôt que procédurale) et sur sa finalité (le développement ou le maintien de l'engagement des EC dans le processus et l'acquisition de compétences actionnables en autonomie). Dans ce cadre, des pratiques comme le mentorat ou le coaching paraissent particulièrement adaptées.

Introduction

Peut-on aider tous les entrepreneurs à accroître leurs chances de réussite ? Au sein de ce questionnement général, plusieurs problématiques s'entrecroisent. Par exemple, Léger-Jarniou (2005) s'est centrée sur l'accompagnement des créateurs qui ne souhaitent pas se faire aider, abordant cette question sous l'angle de la motivation même de l'entrepreneur vis-à-vis de la démarche d'accompagnement. Mais cette interrogation concerne aussi de nombreux autres profils entrepreneuriaux. Nous avons choisi quant à nous d'étudier le cas particulier des entrepreneurs contraints (EC), c'est-à-dire ceux qui se lancent dans la création d'une entreprise sans autre motivation que celle d'échapper au chômage. Durant les crises économiques, comme celle que nous traversons depuis 2008, les probabilités de retrouver rapidement un emploi stable et correspondant à leurs aspirations se réduisent pour un nombre croissant de demandeurs d'emploi. Ceux-ci, percevant une absence de choix alternatifs, peuvent alors être contraints de créer leur entreprise dans le seul but de créer leur propre emploi, sans pour autant avoir jamais ressenti l'envie (au sens affectif) de créer une entreprise (Stanworth et Stanworth, 1997). Le récent régime d'auto-entrepreneur apparu en France en 2009¹ favorise d'ailleurs cette perspective en simplifiant les démarches administratives dans le cadre de ce statut ainsi que sa fiscalité².

Cependant, simplifier les formalités de création peut aussi engendrer des effets pervers, dans le sens où la rapidité et la facilité des démarches laissent peu de temps à la prise de conscience et à la réflexion sur l'ensemble des enjeux et problèmes liés à la création d'entreprise (Ashta et Raimbault, 2009). Cette simplification peut donner l'impression aux entrepreneurs contraints que tout est plus simple, réduisant d'autant le besoin d'un accompagnement. Or, dans le cas général, de nombreux travaux ont démontré l'efficacité de ce dernier sur la réussite de l'entreprise, tant du point de vue de la pérennité que de la rentabilité (cf. par exemple Kizaba,

2008). Qu'en est-il pour les entrepreneurs contraints, quel que soit le statut qu'ils adoptent ? Un accompagnement peut-il catalyser leur processus entrepreneurial, alors même que leur motivation, de nature exclusivement calculée, pourrait ne laisser entrevoir que de faibles possibilités d'action dans ce domaine ? De même, toutes les formes d'accompagnement peuvent-elles leur convenir, ou doit-on en privilégier certaines, susceptibles de mieux correspondre à leur situation ?

Cet article tentera d'apporter des éléments de réponse à ces questions, en partant du postulat que les entrepreneurs contraints présentent suffisamment de particularités pour qu'on s'interroge sur les modalités spécifiques de leur accompagnement (à l'instar de Block et Sandner, 2009). Pour aborder cette problématique, la première partie de notre article explorera le paradoxe de l'entrepreneur contraint : poussé à entreprendre par le seul objectif de créer son propre emploi, il apparaît peu engagé dans le processus de création. Nous poserons donc la question de la pertinence même de son accompagnement. La seconde partie, qui inclut les résultats d'une étude exploratoire qualitative portant sur cinq exemples d'entrepreneurs contraints, suggérera de privilégier certaines modalités plus adaptées que d'autres à cet accompagnement en fonction du paradoxe analysé précédemment. Elle se conclura par la proposition d'un modèle de l'entrepreneuriat contraint, intégrant cet accompagnement spécifique, et par la formulation de propositions de recherche.

1. Les paradoxes de l'entrepreneur contraint

La littérature sur l'accompagnement entrepreneurial part généralement du principe que l'apprenti-créateur possède un désir bien ancré, une envie de créer, qu'il convient éventuellement d'aider à concrétiser. Elle pose donc peu la question de l'existence ou non de la motivation affective à la création. Elle explore davantage les causes et les formes de cette motivation, et, pour une part, des éventuels doutes ou découragement lors du processus entrepreneurial. Or les entrepreneurs contraints, par définition, requièrent une interrogation supplémentaire quant à leur désir de créer et à leur engagement dans ce processus. Comme l'a souligné Filion à l'occasion d'une étude qui portait sur une comparaison entre des créateurs contraints et des créateurs volontaires, « une meilleure connaissance de leurs caractéristiques respectives permettra en effet de mieux les comprendre, donc de mieux les soutenir » (Filion, 2000, p. 50). Cette première partie explore les paradoxes de ce cadre d'étude, qui posent la question de la pertinence elle-même d'un accompagnement les concernant.

1.1. Une définition atypique

Dans la continuité des travaux de Reynolds et al. (2002) dans le cadre du GEM (Global Entrepreneurship Monitor), nous retenons la définition suivante de l'entrepreneur contraint : créateur d'entreprise dont la motivation unique est de créer son propre emploi pour échapper au chômage et qui était dépourvu auparavant de projet et de désir de création.

À l'instar de Reynolds et al. (2002), les auteurs anglophones le désignent généralement sous les termes de « necessity entrepreneur » ou de « reluctant entrepreneur », en le distinguant ainsi des « opportunity entrepreneurs » ou des « voluntary entrepreneurs ». Certains auteurs francophones parlent également d'entrepreneur « malgré lui » (Bruyat, 2001) ou « involontaires » (Filion, 2000). Dans la suite du texte, nous désignerons l'entrepreneur contraint par les initiales EC, par opposition à l'entrepreneur « volontaire » EV.

Nous considérons ici les entrepreneurs réellement contraints, c'est-à-dire a priori réticents à l'entrepreneuriat. À l'instar de Caliendo et Kritikos (2009), nous ne prenons pas en compte les chômeurs-créateurs qui avaient un désir (même faible) ou un projet (même vague) avant de perdre leur emploi. Tout chômeur-créateur ne peut donc pas être qualifié d'entrepreneur contraint. Il existe des entrepreneurs dont les motivations relèvent à la fois de l'envie et de la nécessité (Giacomin et al., 2007).

C'est pourquoi les EC sont difficiles à dénombrer (Robichaud et al., 2006). Les statistiques sur les chômeurs-entrepreneurs sont trompeuses : comment déterminer la proportion d'entre eux pour laquelle le seul motif de création est de retrouver une activité et un revenu décent, sans aucun projet antérieur à la situation de chômage ? Pour la majorité des chômeurs-entrepreneurs, on peut penser que cette dernière n'a fait que « faciliter » le passage à l'acte d'un projet latent. L'APCE, sur la base du Panel SINE 2002 de l'INSEE, indique ainsi que 12 % seulement des créateurs-chômeurs français sont des EC (APCE, 2004). Cette proportion est similaire (12,5 %) dans l'étude plus récente de Caliendo et Kritikos (2009) avec un échantillon de 1855 chômeurs-entrepreneurs allemands. Dans tous les cas, ils semblent ne représenter qu'une minorité des chômeurs-entrepreneurs, eux-mêmes ne constituant qu'une minorité des créateurs en général (37 % pour l'APCE, 2004). Cependant, on peut supposer que leur nombre va encore s'accroître avec la crise économique actuelle (Bosma et al., 2009).

De prime abord, parler ainsi d'entrepreneur « contraint » semble relever du paradoxe. En effet, la conception généralement adoptée pour parler de l'entrepreneur repose au contraire sur une vision volontariste, enthousiaste, sur un désir entrepreneurial qui est justement à la base de l'intention entrepreneuriale. Encore fréquemment cité en tant que référence incontournable, Schumpeter décrit l'entrepreneur comme « un homme dont les horizons économiques sont vastes et dont l'énergie est suffisante pour bousculer la propension à la routine et réaliser des innovations » (Schumpeter, 1942). La littérature a souvent présenté l'entrepreneur comme un être à part des autres, doté de caractéristiques qui le différencieraient des non-entrepreneurs. Gartner (1989) a synthétisé les principales d'entre elles grâce à une méta-analyse, tout en stigmatisant les limites de cette approche : propension à prendre des risques, besoin d'accomplissement, autonomie, capacité de contrôle, désir de succès, créativité, besoin de reconnaissance, indépendance, leadership, estime de soi, optimisme, orientation vers l'action, etc.

Le seul objectif de créer son propre emploi ne renvoie en rien à ces notions. D'ailleurs, on peut penser que de nombreux spécialistes de l'entrepreneuriat vont d'emblée exclure les EC de ce champ pour cette raison. Comme le rappelle Bruyat, « la proactivité totale de l'entrepreneur est idéologiquement ancrée dans nos esprits » (Bruyat, 2001, p. 32). Est-ce à dire que les EC ne sont pas de « vrais » entrepreneurs ? Cette question renvoie au concept même d'entrepreneuriat. Or vouloir fonder la recherche sur ce dernier sur le repérage et l'étude de supposées caractéristiques propres à l'entrepreneur relève d'une approche quelque peu réductionniste. Verstraete met en garde dans ce sens : « le risque inhérent est de faire de l'entrepreneur une "espèce", plutôt qu'un statut conféré ou encore une fonction » (Verstraete, 2002, p. 23). « L'idée de distinguer les entrepreneurs des non-entrepreneurs est révolue » (Verstraete, 2002, p. 25). Les travaux de Gartner (1989) ont ainsi permis d'identifier les limites des approches centrées sur la personnalité du créateur : faire de l'entrepreneur un être à part par nature ne correspond pas à la réalité du phénomène entrepreneurial, qui est bien plus complexe et qui implique ne pas séparer le créateur du processus complet de création, en incluant son contexte.

Plus récemment, Shane (2008) remet vivement en cause le mythe de l'entrepreneur-héros, doué de qualités spécifiques et promis à un avenir radieux : l'entrepreneur-type est le plus souvent un individu « ordinaire » dont le succès et la supériorité doivent être très relativisés. Selon lui, les entrepreneurs ne diffèrent donc pas significativement des autres individus. Partant, la tentation de ne pas reconnaître les EC comme de « vrais » entrepreneurs en définissant ces derniers par leurs seuls traits de caractère perd de son sens. Se démarquer de l'approche par les traits ne signifie pas pour autant qu'il faut se désintéresser des éventuelles caractéristiques psychologiques plus marquées chez les EC que chez les EV. En effet, ces tendances pourront éclairer la compréhension des spécificités de leur processus entrepreneurial. En revanche, elles ne constituent pas à elles seules la définition des EC.

Les concepts de « parcours entrepreneurial » ou de « contexte entrepreneurial » semblent plus adaptés à la notion d'entrepreneuriat contraint. Verstraete (2003) intègre ainsi le processus entrepreneurial dans le concept plus large de « phénomène entrepreneurial ». Le processus entrepreneurial peut être considéré comme l'ensemble des événements, des étapes, étalées dans le temps, qui aboutissent à la création. Selon Verstraete (2003), le phénomène entrepreneurial, plus largement, prend en compte non seulement les actions entreprises (niveau praxéologique) mais aussi la personne même de l'entrepreneur (niveau cognitif) et le contexte de la création (niveau structural). Ces trois niveaux interagissant, chaque processus de création possède alors son propre modèle. Partant, la modélisation du processus est dépendante du contexte singulier auquel le phénomène entrepreneurial appartient. De la même façon, notre approche du processus de création par un EC relève d'une conception idiosyncrasique.

1.2. Un désir calculé

En fait, c'est le concept même d'intention entrepreneuriale qui est à reconsidérer dans le cas des EC. Le modèle d'intention entrepreneuriale le plus utilisé en recherche entrepreneuriale se fonde sur la théorie du comportement planifié d'Ajzen (1991). Cette dernière affirme qu'un comportement issu d'une préméditation, d'une planification (comme la création d'une entreprise) est le résultat de l'intention d'avoir ce comportement (dimension conative). Analyser la formation de cette intention (en termes d'attitudes) permet donc de comprendre ses conséquences comportementales. Sur ces bases, Shapero et Sokol (1982) ont proposé un modèle d'intention entrepreneuriale, complété par Krueger (1993). Ce modèle postule que l'intention de créer une entreprise dépend de l'attrait que représente ce choix pour l'individu (désirabilité) et de sa perception de la faisabilité du projet. La figure 1 rapporte ce modèle tel que schématisé par Emin (2004).

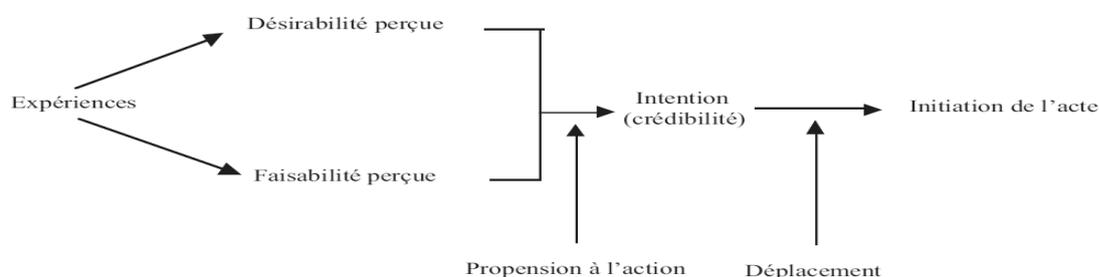


Figure 1. Modèle d'intention entrepreneuriale (représenté par Emin, 2004)

La faisabilité concerne la perception par l'individu de la facilité (ou de la difficulté) qu'il pense rencontrer lors du processus de création. Plus exactement, il s'agit de sa perception de sa propre efficacité personnelle, de sa capacité à créer une entreprise dans un contexte donné.

La désirabilité se rapporte à l'attrait de l'individu vis-à-vis de la création d'entreprise. Elle proviendrait de deux éléments. Le premier relève de la norme sociale perçue, c'est-à-dire : être ou non approuvé par les personnes significatives à nos yeux. Cependant, la recherche n'est pas unanime à reconnaître la significativité de l'impact de ce facteur sur l'intention entrepreneuriale (cf. Emin, 2004). L'autre variable, moins polémique, serait le désir d'agir, en tant qu'attitude personnelle, de nature plutôt affective.

La désirabilité est généralement considérée comme la variable la plus explicative de l'intention entrepreneuriale. Cela ne va pas sans poser un problème dans le cas des EC. En effet, la définition que nous avons donnée de ces derniers repose justement sur une absence de désir³ de création – seule la nécessité matérielle les y poussant. Au premier abord, cela tendrait à signifier que ce modèle d'intention entrepreneuriale ne s'applique pas aux EC et que nous ne pouvons donc pas nous fonder sur lui pour analyser leur processus entrepreneurial. Cependant, le modèle laisse aussi la place à des aménagements. Des facteurs exogènes, comme la situation matérielle de l'individu, peuvent influencer ses variables.

Davidsson (1995) considère ainsi que la situation d'emploi peut représenter un facteur explicatif de l'intention entrepreneuriale, car elle peut engendrer un « déplacement ». Autrement dit, elle est susceptible de changer la perception initiale de l'individu quant à l'intention entrepreneuriale. Bruyat (2001) est dans la même perspective lorsqu'il affirme : « le processus de création est souvent déclenché par un déplacement (au sens que lui donne Shapero [1975] : un licenciement par exemple) qui provoquera un changement des représentations de l'individu » (Bruyat, 2001, p. 27). Comme dans la perspective de Verstraete (2003), le niveau cognitif est influencé par le niveau structural.

Le chômage, doublé de la croyance que l'on ne pourra pas retrouver un emploi à moyen terme, peut donc déclencher l'intention entrepreneuriale. En d'autres termes, l'EC est motivé par un « push » et non par un « pull » : il n'est pas attiré par la création, mais poussé vers elle par la nécessité. Les EC entreprennent car ils n'ont pas de meilleur choix pour sortir du chômage (Clarke et Drinkwater, 2000 ; Storey, 1991). Ce déclenchement de l'intention entrepreneuriale n'est sans doute pas immédiat ni automatique, mais bien émergent. Car pour cela, l'individu « doit se rendre à l'évidence que, pour gagner sa vie, il lui faut créer son propre emploi. (...) Il a fallu aux [EC] que nous avons interrogés entre six et neuf mois de réflexion avant de décider de se lancer en affaires et de six à dix mois de préparation avant de faire le grand saut » (Filion, 2000, p. 50).

Si l'on veut aider les EC, il conviendrait de tenter d'intégrer ces particularités dans l'esprit de l'accompagnement, dans la mesure où l'objet même de leur démarche entrepreneuriale n'est pas un projet personnel, ne correspond pas à une vocation (affective) comme chez les EV, mais n'est qu'un moyen ultime de retrouver un emploi. Ce sont plutôt les notions évoquées de « contexte » ou de « parcours » entrepreneurial qu'il faut convoquer ici. Dans la perspective de Fayolle (2002), plutôt que d'étudier isolément la personne du créateur ou l'entreprise créée en tant qu'objets distincts, il convient de considérer la « situation entrepreneuriale » dans son ensemble, c'est-à-dire à la fois le « système entrepreneurial » (combinaison de la logique d'action de l'individu et de l'entreprise créée) et le processus entrepreneurial qui tend à former et transformer ce système. L'accompagnement dédié ne doit alors sans doute pas se centrer uniquement sur le projet de l'EC, qui n'est finalement qu'un chemin utilisé en dernier

recours pour arriver à une fin très concrète (l'emploi). Nous postulons ainsi que l'accompagnement des EC doit avant tout porter sur la personne de l'EC, avant son projet.

1.3. Un faible engagement de départ dans la démarche entrepreneuriale

Comme la section précédente l'explique, la formation de l'intention entrepreneuriale des EC s'expliquerait par une attitude calculée et non affective. Dans quelle mesure cette nature calculée de la motivation à entreprendre des EC génère-t-elle une spécificité de leur engagement dans le processus entrepreneurial (en comparaison avec la motivation affective des EV) ? On peut effectivement poser l'hypothèse que l'engagement entrepreneurial des EC est plus faible que chez les EV.

Deux facteurs contribuent à cette hypothèse. Le premier se rapporte à l'origine même de leur intention entrepreneuriale : durant les premières phases de la création, beaucoup ont tendance à considérer qu'il ne s'agit pour eux que d'une étape provisoire en attendant de retrouver un emploi salarié. Partant, ils se projettent peu dans l'avenir de leur entreprise. Ils sont toujours centrés sur leur situation individuelle et financière, et non sur celle de leur entreprise en tant que telle. Ils n'ont pas (encore) l'habitude de lier les deux (Olomi et al., 2001). Poussés par la seule nécessité, ils n'envisagent pas leur projet comme une création à part entière issue de leur libre-arbitre, encore moins comme une réalisation de soi, mais comme une nécessité, pas forcément satisfaisante. De ce fait, ils se l'approprient bien moins facilement que les EV (Block et Koellinger, 2009). Traumatisés par les licenciements qu'ils ont subis ou qu'ils ont vu subir, certains EC vont jusqu'à développer une méfiance vis-à-vis du concept d'entreprise (Filion, 2000). L'engagement des EC risque ainsi d'être bien plus instable et fragile que celui des EV. Une proposition d'emploi jugée pertinente pourra suffire à leur faire immédiatement abandonner leur projet de création (Bruyat, 2001).

Le second facteur qui défavorise l'engagement des EC est leur résistance au changement. Devenir entrepreneur représente en effet un changement considérable pour les EC, non seulement dans les faits (tout comme pour les EV) mais également dans les ambitions et les valeurs personnelles. Habités au salariat (ou au chômage), ils ont peu souvent eu l'occasion d'expérimenter l'autonomie, les responsabilités et les devoirs impliqués par l'entrepreneuriat.

Block et Koellinger (2009) repèrent notamment trois dimensions de l'entrepreneuriat qui semblent particulièrement poser problème aux EC :

- Le volume des heures de travail, supérieure à celui d'un salarié. Il implique un réel sacrifice dans les habitudes de vie, notamment dans la vie de famille, alors que de nombreux EC rejettent une telle perspective : leurs valeurs dominantes s'articulent plutôt autour de l'« équilibre de vie » et de l'« écologie personnelle » que de la « croissance » (Filion, 2000).

- L'incertitude et le risque. Le salariat permet d'assurer un revenu stable voire croissant tout en faisant quasi exclusivement reposer la pérennité de l'emploi sur l'employeur. Au contraire, le statut d'entrepreneur lie ces éléments à la performance de l'entreprise, dont la faible prévisibilité engendre un sentiment d'insécurité permanent chez les EC.

- Le manque de reconnaissance. Le statut social de l'entrepreneur est perçu par les EC comme inférieur à celui d'un salarié. On retrouve là une particularité de leur intention entrepreneuriale.

riale, à savoir la négativité de leur norme sociale perçue en tant que composante de leur désirabilité.

Ces constats peuvent certes s'avérer tout aussi vrais pour certains EV. D'ailleurs, plus généralement, Fayolle et Lassas-Clerc (2005) repèrent eux aussi trois principaux types de réticences vis-à-vis de l'entrepreneuriat (quel que soit le public concerné) qui rappellent les précédentes :

- l'inertie dans les raisonnements et les comportements ;
- la peur de l'inconnu ;
- la perspective de sacrifices inhérents à l'entrepreneuriat : consacrer moins de temps à sa famille et à ses loisirs, engager l'essentiel de son patrimoine, etc.

Mais chez les EV, les changements impliqués, même s'ils représentent des contraintes et une nécessaire adaptation à un nouveau mode de vie, peuvent être vus comme une étape difficile mais nécessaire vers un but désiré (devenir entrepreneur), ce dernier primant sur ces inconvénients et dont la perspective permet de surmonter ces difficultés. Pour les EC, la création ne correspond même pas à un désir affectif – elle est déjà une contrainte en soi. Les sacrifices demandés apparaissent d'autant plus lourds. Les EC paraissent donc encore moins enclins que les EV à les consentir et à opérer des changements profonds dans leur mode de vie et leurs attitudes.

Or, dans les cas où l'« attractivité moyenne du projet de création (...) et [les] résistances au changement [sont] fortes, l'engagement sera beaucoup plus problématique et des situations de dilemme peuvent apparaître » (Fayolle et Lassas-Clerc, 2005, p. 10). Le faible engagement, couplé à une désirabilité non affective, fragilise donc encore le processus entrepreneurial des EC. La question devient celle de la transition entre la nécessité économique et l'entrepreneuriat, i.e. du passage de l'état d'entrepreneur contraint à celui d'entrepreneur « tout court » (Olomi et al., 2001). Pour effectivement créer, l'EC devra donc surmonter ses résistances, en l'absence de choix alternatif.

Olomi et al. (2001) affirment ainsi que, si l'entreprise arrive à démarrer et se développer quelque peu, l'EC peut modifier ses représentations : petit à petit, il se préoccupe davantage de son entreprise et de sa pérennité, acquiert une certaine confiance en soi, voire finit par développer un goût pour la « carrière entrepreneuriale ». Par contre, inversement, l'échec accroît encore l'aversion pour l'entrepreneuriat. Les représentations et les croyances des EC semblent donc particulièrement sensibles à l'action entrepreneuriale, bien plus qu'à l'idée ou au projet.

C'est aussi dans cette optique que l'accompagnement peut jouer un rôle essentiel. Si l'on cherche à aider les entrepreneurs contraints, il faudra prendre en compte cette question. Notamment, cela signifie qu'il faudrait tenter de renforcer – voire de susciter – leur engagement s'il s'avère insuffisant, en parallèle aux pratiques habituelles d'accompagnement. Mais peut-on réellement agir dans ce domaine ?

1.4. Un accompagnement efficace ?

Les sections précédentes ont permis de mettre en évidence les principales spécificités des EC et de leur processus entrepreneurial. Or, si l'on considère l'ensemble de ces éléments, on peut s'interroger sur l'efficacité de leur accompagnement : peut-on vraiment aider les EC dans ces conditions ? L'accompagnement des EC n'est-il pas une perte de temps ? Ne devrait-on pas consacrer toutes les ressources aux « vrais » entrepreneurs ? Effectivement, « les accompa-

gnateurs peuvent être tentés de sélectionner les individus les mieux disposés à l'exercice » (Valéau, 2006, p. 47).

On peut ainsi récapituler les arguments allant dans ce sens et découlant des caractéristiques évoquées plus haut :

- La motivation entrepreneuriale calculée des EC ne peut pas se transformer en motivation affective, pourtant indispensable au processus entrepreneurial. Le désir d'être entrepreneur, i.e. la vocation entrepreneuriale, est inné, ou provient de l'éducation reçue dès l'enfance (valeurs transmises), il ne s'acquiert pas. On est entrepreneur par nature, on ne le devient pas.

- Des qualités indispensables à l'entrepreneur sont manquantes chez les EC (propension au risque, besoin d'accomplissement, autonomie, etc.). Elles ne peuvent pas non plus s'acquérir par une formation.

- Leur engagement dans la démarche entrepreneuriale est insuffisant et trop fragile pour qu'on puisse les accompagner avec profit. On ne peut aider que des personnes très impliquées, motivées, volontaires, ce qui n'est pas le cas des EC.

À ces remarques allant dans le sens d'une faible efficacité de l'accompagnement des EC, on peut en ajouter deux autres :

- Des chances de réussites trop faibles : les entreprises créées par des EC connaissent un plus grand risque de faillite que les autres (Block et Sandner, 2009 ; Andersson et Wadensjö, 2007 ; Pfeiffer et Reize, 2000). Leur durée de vie est inférieure (Caliendo et Kritikos, 2009). Le profit qu'elles engendrent est également moindre (Caliendo et Kritikos, 2009 ; Block et Wagner, 2006 ; Solymossy, 1997). Dans ces conditions, certains pourraient arguer qu'il est vain de vouloir aider des projets avec une plus grande probabilité d'échec : mieux vaut laisser opérer la « sélection naturelle » et concentrer les efforts pour aider les entrepreneurs « à potentiel ».

- La création d'une dépendance à l'assistance : assister les EC peut les empêcher de devenir autonomes. Or l'entrepreneur doit apprendre à travailler en autonomie, en tant que chef d'entreprise. Sammut note ainsi fort justement que, de manière générale, l'accompagnement entrepreneurial « ne peut s'inscrire dans le temps continu et infini sous peine de voir son rôle se transformer en celui d'un gourou ou de toute autre icône sans la présence desquels on ne peut agir » (Sammut, 2003a, p. 162). Le risque pour l'entrepreneur est de devenir « aliéné au conseil alors que l'essence de l'accompagnement est de favoriser l'autonomisation du créateur » (Sammut, 2003b, p. 24). Ce risque apparaît d'autant plus élevé pour les EC : étant déjà peu impliqués et présentant des profils « peu entrepreneuriaux », ils risquent de développer une dépendance d'autant plus forte si on leur prodigue une aide trop approfondie. On pourrait donc arguer qu'il est préférable de ne pas « surprotéger » les EC, l'accompagnement risquant de se substituer à l'apprentissage.

Ces arguments sont loin d'être dénués de sens. Mais on peut aussi considérer que l'accompagnement des EC a une dimension sociale, voire politique, i.e. contribuer à créer des emplois. De plus en plus de chômeurs se tournent vers l'entrepreneuriat parce qu'ils sont encouragés à le faire dans le cadre du suivi obligatoire des demandeurs d'emploi (Caliendo et Kritikos, 2009). Il semble alors cohérent de poursuivre cette logique jusqu'au bout en continuant à les accompagner tout au long de leur démarche entrepreneuriale. C'est « ceux qui ont

créé par nécessité plus que par défi, qui ont le plus besoin du soutien d'un accompagnateur » (Valéau, 2006, p. 43). D'ailleurs, Michaelides et Benus (2010) ont montré que les formations à l'entrepreneuriat ont un impact bien plus fort sur le taux de survie à cinq ans et la rentabilité des entreprises créées par des chômeurs (incluant les EC) que sur les autres.

Ceci renvoie aussi à la question plus générale : peut-on enseigner l'entrepreneuriat ? En effet, la conception répandue selon laquelle l'entrepreneur possède de manière innée des caractéristiques psychologiques et une personnalité propices par nature à l'entrepreneuriat (cf. la section 1.1) suggère que cela ne peut pas s'apprendre. Cela serait d'autant plus vrai pour les EC, qui apparaissent en décalage par rapport à ces caractéristiques. Cependant, pour Fayolle, « il est assez étonnant que certains continuent d'affirmer qu'il n'est pas possible d'enseigner l'entrepreneuriat. Pour eux, entreprendre serait une affaire de personnalité et de caractéristiques psychologiques. (...) Aucun doute sur ce point, il est possible d'éduquer et de former à l'entrepreneuriat, mais comme pour les autres disciplines, nous ne pouvons pas être certain que ces professionnels auront du talent et nous ne pouvons pas donner de garantie a priori sur le succès de telle ou telle action » (Fayolle, 2007, p. 5). L'entrepreneuriat ne peut effectivement plus être considéré aujourd'hui comme résultant d'une qualité intrinsèque, mais bien comme une discipline, qui, comme telle, peut s'enseigner à tous, mais avec une efficacité variable suivant les individus.

On peut ainsi, sur la base des éléments théoriques exposés dans les sections précédentes, proposer des contre-arguments en faveur d'un accompagnement spécifique des EC, visant à prendre en compte ces particularités tout en donnant les moyens de les dépasser. Le tableau 1 présente une synthèse des arguments des deux points de vue.

Arguments soutenant la faible efficacité de l'accompagnement des EC	Contre-arguments défendant l'efficacité d'un accompagnement spécifique
L'entrepreneuriat correspond à un état d'esprit (fondé notamment sur le désir de créer), incompatible avec la notion même de contrainte, et qu'il est impossible d'acquérir. On est entrepreneur par nature, cela ne s'apprend pas (McClelland, 1961 ; Brockhaus, 1980).	On peut aider les EC à développer et entretenir une motivation entrepreneuriale (Valéau, 2006). Il s'agit de les faire évoluer dans leurs attitudes et leur personnalité, même si cela s'avère plus problématique que la seule transmission de connaissances.
Les EC présentent des traits de caractère incompatibles avec l'esprit d'entreprendre : faible propension au risque, faible confiance en soi, moindre capacité à identifier les opportunités (Carland et al., 1984). On peut donc difficilement les aider à réussir.	Il n'existe pas de profil entrepreneurial idéal sans lequel on ne peut pas devenir entrepreneur (Shane, 2008 ; Gartner, 1989). Comme toute discipline, l'entrepreneuriat peut s'enseigner, même si les chances de réussite sont variables suivant les individus (Fayolle, 2007).
Le taux de succès des entreprises créées par des EC est objectivement moins élevé que pour les EV (Andersson et Wadensjö, 2007). Il vaut donc mieux privilégier les EV, qui ont le plus de chances de réussir (Acs et Varga, 2005 ; Hart, 2003 ; Bates, 1990).	Le moindre taux de succès des EC provient justement de la trop faible prise en compte de la nécessité d'accompagnements adaptés et individualisés (Block et Wagner, 2006). Développer ces derniers permettrait de diminuer le taux d'échec des EC (Block et Sandner, 2009).

L'engagement des EC dans leur entreprise et dans la carrière entrepreneuriale est faible voire inexistante. Ils ne sont entrepreneurs que temporairement, une seule proposition d'emploi salarié pouvant souvent leur faire abandonner leur projet. Il ne sert donc à rien de les aider, leur motivation étant insuffisante (Vivarelli, 2004).	Le faible engagement des EC provient d'une résistance au changement supérieure à celle des EV. Mais ces réticences peuvent s'estomper avec le temps et dans l'action (Block et Koellinger, 2009). L'accompagnement doit justement faciliter cette transition, en contribuant à changer les représentations des EC (Olomi et al., 2001).
Si l'accompagnement impose ses décisions et se prolonge, il peut créer une dépendance du créateur vis-à-vis de cette aide (Sammut, 2003a et 2003b). Or les EC sont déjà peu autonomes, peu enclins au risque (Block et al., 2009). Un accompagnement trop protecteur pourrait donc avoir l'effet pernicieux de les empêcher de s'immerger dans la réalité du contexte entrepreneurial et de devenir de véritables entrepreneurs.	Un accompagnement uniquement centré sur le conseil, en tant que substitut à la prise de décision individuelle, créerait effectivement une dépendance pernicieuse. Les formes d'accompagnement dédiées aux EC doivent donc représenter un catalyseur de départ (Block et Wagner, 2007), mais aussi et surtout aider au développement de capacités managériales autonomes (Olomi et al., 2001).

Tableau 1. Comparaison des arguments relatifs à l'efficacité de l'accompagnement des EC

Notre positionnement est celui des contre-arguments défendant l'efficacité d'un accompagnement spécifique. En cela, notre perspective est similaire à celle de Solymossy (1997), qui suppose que la performance de l'entreprise (en termes financiers et de croissance) n'est pas tant conditionnée par la motivation initiale (EC vs EV) que par les compétences et l'engagement ultérieur de l'entrepreneur, ainsi que par des facteurs extérieurs. Nous considérons alors qu'un accompagnement adapté peut effectivement permettre de catalyser le processus entrepreneurial.

Cette perspective n'est pas unanimement partagée dans la littérature ; celle-ci apparaît encore dominée par l'approche par les traits (cf. la section 1.1), qui tend à considérer que seuls certains individus présentent les qualités nécessaires pour devenir un entrepreneur – il devient donc illusoire de vouloir aider les autres qui, par « nature », ne sont pas faits pour être des entrepreneurs. Shane (2008) est sans doute l'un des plus virulents dénonciateurs de cette approche. Son étude montre que, contrairement à cette idée répandue, la croissance et la performance de l'entreprise dépendent bien moins du talent du créateur que de l'activité choisie. Or Shane souligne que la majorité des aides apportées à la création d'entreprises concernent des industries à faible barrière d'entrée et à fort taux d'échec. Il dénonce ainsi la multiplication des incitations à la création d'entreprise à visée purement quantitative : créer pour créer ne génère pas forcément les effets escomptés en termes d'emploi, de croissance ou d'innovation. Comme le souligne Shane, la seule volonté de créer n'est pas une condition suffisante pour justifier l'accumulation de programmes d'accompagnement qui, le plus souvent, privilégient la facilité à l'efficacité.

Dans ces conditions, on peut arguer que faciliter la création chez les EV, sans toujours sélectionner les projets, ne se révèle pas forcément plus efficace que d'aider des EC sans vision stratégique initiale à identifier des opportunités porteuses et à faciliter leur transition vers la démarche entrepreneuriale, en stimulant leur motivation et en développant leurs compétences.

Block et Sandner (2009) ont ainsi montré que la durée de vie des entreprises créées par des EC est équivalente à celles des EV si l'on contrôle la variable « niveau d'éducation ». Ce résultat laisse supposer que ce n'est pas tant sur leurs traits de personnalité qu'il convient d'insister, mais plutôt sur leur parcours. Block et Wagner (2007) affirment ainsi que les EC ont le même potentiel de succès que les EV, à condition de ne pas simplement les accompagner en termes de financement, mais surtout de leur apprendre à choisir les secteurs d'activité porteurs et en lien avec leurs expériences de travail. Ils soutiennent que la capacité à identifier et exploiter ces opportunités peut être apprise aux EC.

Il n'en reste pas moins que l'accompagnement des EC implique autant de les guider dans leurs choix d'entreprise et de les former (acquisition de compétences) que de les « éduquer » (changer leurs représentations). Compte tenu de leurs spécificités et des difficultés inhérentes à l'enseignement entrepreneurial que nous venons d'évoquer, existe-t-il des formes d'accompagnement mieux adaptées que les autres aux EC ?

2. L'accompagnement des EC : quelles formes pour quelle finalité ?

L'accompagnement entrepreneurial se fonde généralement sur des pratiques en termes de conseils (orientation du projet, information relative à l'environnement institutionnel et économique de l'entreprise, aide à la formalisation du Business Plan), de formation (transfert de compétences techniques) et/ou d'aide au financement. Cette dernière, pour des raisons facilement compréhensibles, apparaît au centre des demandes les plus fréquentes de la plupart des néo-entrepreneurs. Il en est logiquement de même pour les EC (Bhola et al., 2006). Mais les structures d'accompagnement dépassent en principe la seule aide à la recherche d'un financement. Elles proposent des formations (notamment à la gestion), des ateliers, et surtout des aides à la conception du Business Plan. L'objectif généralement affiché est de développer les compétences de l'entrepreneur, de l'aider à démarrer en minimisant ses erreurs pour maximiser ses chances de réussite. Or cette ambition prend un sens particulier dans le cas des EC, compte tenu des spécificités de ces derniers que nous venons de mettre en évidence. Dès lors, les programmes d'accompagnement des EC doivent sans doute différer de ceux habituellement dévolus aux EV (Block et Sandner, 2009 ; Giacomini et al., 2007 ; Bhola et al., 2006), principalement parce que leurs motivations et leurs représentations l'entrepreneuriat sont spécifiques (Verheul et al., 2010 ; Block et al., 2009).

Nous aborderons successivement trois aspects de l'accompagnement des EC dans ce cadre : l'acquisition de compétences entrepreneuriales, le soutien motivationnel à l'engagement dans le processus entrepreneurial et la dimension réflexive et personnalisée de l'accompagnement. Notre prétention n'est pas de proposer ex nihilo de nouvelles formes spécifiquement dédiées aux EC, mais plutôt de tenter de repérer si certaines formes existantes semblent plus particulièrement pertinentes que d'autres dans leur cas. Pour étayer nos propos, nous présenterons les résultats d'une étude empirique exploratoire portant sur cinq cas d'EC.

2.1. Méthodologie de l'étude exploratoire

Cette étude se fonde sur des entretiens individuels. Les cinq personnes interrogées ont été identifiées grâce à l'entremise de deux structures d'accompagnement qui ont accepté de transmettre un pré-questionnaire à leurs créateurs accompagnés officiellement inscrits en tant que demandeurs d'emploi. Ce pré-questionnaire visait à filtrer les répondants en fonction du caractère exclusivement contraint de leur intention entrepreneuriale, par deux questions :

- Qu'est-ce qui a déclenché votre décision de créer une entreprise ?
- Aviez-vous déjà songé à créer une entreprise avant d'être au chômage ?

Treize pré-questionnaires nous ont été retournés avec accord pour participer aux entretiens. Il s'est ensuite avéré que seuls cinq cas correspondaient effectivement à notre définition de l'EC, les neuf autres ayant déjà eu des idées ou des envies de création en plus de leur absence d'alternative au chômage (cas mixtes d'EC/EV). Les cinq cas retenus se sont donc tous résolus à entreprendre sans projet ni envie préalables, suite à leur licenciement économique et/ou à une longue recherche infructueuse d'emploi stable. Les entretiens ont duré entre 30 et 50 minutes. Outre les questions d'ordre factuel (âge, études, secteur d'activité de l'entreprise créée, etc.), les questions posées, de type ouvert, se sont focalisées sur les aspects suivants :

- Les difficultés (matérielles et psychologiques) éprouvées durant le processus de création.
- Le degré d'engagement dans le processus de création et son évolution dans le temps.
- La perception des mesures d'accompagnement reçues et les attentes dans ce domaine.

Les propos recueillis ont été intégralement enregistrés puis retranscrits. Le traitement de ces entretiens s'est ensuite fondé sur une analyse de contenu, selon la méthodologie classique présentée notamment par Bardin (2001). Cette étude étant de nature exploratoire, les résultats obtenus ne peuvent prétendre à la représentativité ni à l'exhaustivité. Ne reposant que sur un seul entretien, la dimension processuelle n'est abordée que par sa perception par les EC interrogés (tous dans la phase de création), alors qu'un suivi longitudinal aurait sans doute fourni des données plus riches. Par ailleurs, cette étude ne portant que sur des EC, sans comparaison avec des EV, elle ne permet pas d'identifier des besoins spécifiques aux entrepreneurs contraints. Son objectif est plutôt de repérer les points de convergence chez les EC interrogés : dans quelle mesure l'accompagnement qu'ils reçoivent leur apparaît-il pertinent vis-à-vis de leurs attentes et de leurs situations ? Le tableau 2 résume les principales caractéristiques de ces cinq cas et synthétise les principaux résultats de l'étude.

	DAVID	JEAN	MARIE	SABINA	YVONNE
Activité de l'entreprise créée	Nettoyage pour entreprises et particuliers	Verres antireflets pour écrans d'appareils photos et de téléphones	Service de facturation informatisée pour entreprises	Formation en entreprise (Marketing GRH)	Sacoche de rangement pour appareils (téléphone, clé USB, agenda, iPod...)
Tranche d'âge	30-39 ans	50-59 ans	50-59 ans	40-49 ans	30-39 ans
Niveau d'études	Brevet des collèges	Licence en droit	Bac + 2 en gestion	Maîtrise en marketing	Maîtrise en gestion
Expériences de travail	Emplois peu qualifiés pendant 15 ans (vendeur, barman, ouvrier, livreur). A aidé son père dans son entreprise de nettoyage	Aucune dans le domaine d'activité. Juriste (notariat) pendant plus de 30 ans.	Directrice générale d'une PME (salarisée) : GRH, marketing, comptabilité, pendant plus de 20 ans.	Vente et direction commerciale pendant plus de 20 ans.	Management comptable et commercial pendant plus de 10 ans (6 employeurs différents)

Durée du chômage	Alternance de contrats de travail et de chômage	9 mois	6 mois	8 mois	2 ans et 3 mois (dont maladie)
Type d'accompagnement reçu	Formation et conseils en gestion Mentorat	Formation et conseils en gestion	Formation et conseils en gestion	Formation et conseils en gestion. Mentorat	Formation et conseils en gestion
Sentiments vis-à-vis de la création	Panique vis-à-vis des chances de réussite en contexte de crise	Doute sur la pertinence de l'idée, peur de perdre du temps	Peur de l'échec, doutes vis-à-vis du marché	Peur d'être trop endetté, ne convient pas à tout le monde	Plus rien à perdre mais peur de se retrouver sans rien
Difficultés ressenties	Solitude, stress, principale peur = soi-même, travail sans gagner d'argent	Manque d'expérience et de connaissances en gestion, dose de travail décourageante	Financement, solitude, dose de travail, insécurité	Bureaucratie, dose de travail, montant des investissements, insécurité	Financement, doute sur ses capacités, solitude, manque de compétences
Implication dans le processus entrepreneurial	Besoin de se remotiver sans cesse, ne veut pas avoir fait cela pour rien	Aucun enthousiasme, mais y consacre tout son temps	Abandonnerait la création en cas de proposition d'emploi	Abandonnerait la création en cas de proposition d'emploi	Abandonnerait la création en absence de financement suffisant ou en cas de proposition d'emploi
Évaluation de l'accompagnement reçu	Vital, diminution des erreurs et de la solitude	Acquisition de techniques de gestion mais trop vite => doutes sur les compétences acquises	Acquisition de connaissances actualisées	Diminue l'isolement, prise de conscience, encouragement et incitation à la proactivité	Apport de conseils concrets, rassure sur ses capacités à apprendre, mais insuffisant
Accompagnement souhaité	Psychologique (encore plus de mentorat), échanges avec d'autres dans le même cas, outils pour devenir autonome	Mentorat, échanges avec d'autres dans le même cas, besoin de formations techniques adaptées à son profil	Aide beaucoup plus personnalisée, échanges avec des personnes compétentes, se confier	Identique à celui reçu	Aide personnalisée, développement de l'estime de soi et de la confiance, identification des lacunes à combler

Tableau 2. Principales caractéristiques des cinq EC et synthèse des résultats

Outre la synthèse de ces résultats, des extraits des verbatims recueillis seront également utilisés dans les sections suivantes pour étayer les propositions émises. Nous verrons ainsi dans la

section 2.2 que le besoin en développement des compétences est très présent ; pour autant, cet aspect ne constitue sans doute pas une spécificité des EC. En revanche, c'est bien sûr la dimension motivationnelle abordée dans la section suivante qu'ils se démarquent des EV. Peu enclins au risque et angoissés par l'échec et ses conséquences, ils espèrent même que l'accompagnement va parfois se substituer à eux pour décider et agir – là où les EV sont généralement décrits comme avides d'autonomie. Pour éviter la dépendance évoquée plus haut et favoriser l'autonomisation des EC, nous mettrons ensuite en évidence l'importance de la dimension réflexive de l'accompagnement, qui semble la plus appréciée.

2.2. Le développement des compétences entrepreneuriales

Même si nous ne nous inscrivons pas dans une perspective de catégorisation des entrepreneurs en fonction de leurs traits de personnalité (cf. la partie 1), nous notons néanmoins que la littérature décèle des caractéristiques propres à la moyenne des EC (en comparaison avec les EV). Si l'on en croit plusieurs études (Verheul et al., 2010 ; Caliendo et Kritikos, 2009 ; Block et al., 2009 ; Block et Sandner, 2009 ; Bhola et al., 2006 ; Block et Wagner, 2007 ; Robichaud et al., 2006 ; Carbonell et al. 2004), les principales d'entre elles sont :

- Un âge plus élevé
- Un niveau d'études inférieur
- Une expérience de travail moins grande
- Une moindre capacité à identifier et exploiter les opportunités entrepreneuriales
- Une propension au risque inférieure
- Un réseau entrepreneurial limité voire inexistant (pas ou peu d'entrepreneurs au sein de la famille ou dans le réseau personnel).

Les cinq EC que nous avons interrogés possèdent des expériences de travail significatives et des niveaux d'études variés, mais sont dénués d'économies suffisantes pour financer leur entreprise. Ils se perçoivent tous comme des personnes dynamiques, mais avec une nette préférence pour la sécurité et la stabilité. Leur passé de salarié les a dispensés de constituer un véritable réseau d'affaires et de s'informer sur les pratiques entrepreneuriales. Or on peut estimer qu'« en ayant plus de ressources personnelles (compétences, confiance, revenu personnel, connaissance personnelle d'un entrepreneur), les entrepreneurs opportunistes [EV] sont mieux préparés [que les EC] pour démarrer et développer une nouvelle entreprise » (Robichaud et al., 2006, p. 15). Les EC auraient notamment un réseau bien moins développé que les EV (du moins dans la phase de pré-crédation) (Robichaud et al., 2006 ; Fillion, 2000). Or « les réseaux des entrepreneurs opportunistes [EV] facilitent ces activités de développement ou d'expansion en aidant à identifier des fournisseurs, à trouver des employés qualifiés et à obtenir des conseils d'entrepreneurs plus expérimentés » (Robichaud et al., 2006, p. 15). L'accompagnement peut alors aider à combler ce déficit réticulaire (Bhola et al., 2006) : « Je pense que mon projet a des chances de marcher, mais avec les contacts pertinents » (Yvonne).

Parallèlement, le transfert de compétences techniques apparaît ainsi utile aux yeux des EC que nous avons interrogés : « Ça m'a donné des connaissances, moi qui ai pourtant été directrice générale d'une PME ! » (Marie). « Ça m'aide à ne pas commettre trop d'erreurs » (David). « Sans ça, je n'avais aucune connaissance sur la façon concrète d'amener le projet sur le marché » (Jean). « Ça me donne de la capacité à entreprendre. Ça me permet d'entrer dans la réalité entrepreneuriale » (Yvonne). L'accompagnement des EC aurait donc intérêt à tenir compte de cet aspect (Block et Koellinger, 2009). Cela peut notamment réévaluer leur confiance dans la faisabilité de leur démarche. Townsend et al. (2010) ont montré que les pro-

grammes de formation des entrepreneurs ont un effet positif dans ce domaine. Pour autant, le développement de compétences grâce à la formation aux techniques de gestion est sans doute souvent limité pour les EC dont le niveau initial est faible (cas le plus fréquent si l'on en croit les études cités plus haut) : « *Je suis limité techniquement, je devrai toujours m'appuyer sur des professionnels pour la comptabilité ou le marketing* » (David).

De plus, les compétences entrepreneuriales dépassent le simple cadre des connaissances en gestion : « l'entrepreneur doit acquérir des compétences particulières outre les compétences techniques. » (Bayad et al., 2006, p. 6). Bayad et ses collègues identifient ainsi deux autres dimensions dans ce cadre :

- les compétences entrepreneuriales : capacité à identifier des opportunités d'affaires, à élaborer une vision d'entreprise, à créer et gérer son réseau d'affaires ;
- les compétences managériales : capacité à élaborer une stratégie d'entreprise, à coordonner et à organiser les activités de son entreprise, à négocier.

Yvonne exprime ainsi ses sentiments : « *J'ai beaucoup d'inquiétudes sur mes capacités managériales. Je suis compétente en administration et en commerce, mais en entrepreneuriat ? Je savais que ça prend plus que des compétences* » (sous entendu : des compétences techniques).

Par exemple, les EC semblent avoir beaucoup plus de difficultés que les EV à identifier des opportunités entrepreneuriales (Carbonell et al, 2004). Fréquemment, ils se présentent dans une structure d'aide aux créateurs sans projet précis, au contraire des EV. Cela est cohérent avec la spécificité de leur processus de création : « Avoir envie de créer une entreprise et trouver l'opportunité sont souvent présentées comme des étapes successives. Dans la réalité, elles peuvent être concomitantes ou inversées : c'est l'opportunité et/ou éventuellement une menace qui font que le processus se déclenche alors que cela n'était pas un but préexistant pour le créateur. Ce renversement peut amener l'acteur à se lancer dans un processus alors qu'il n'est pas suffisamment préparé » (Fayolle, 2004, p. 20).

Le cas de Jean est emblématique de cette situation. Comme nous l'avons indiqué dans le tableau 2, il a uniquement une longue expérience dans le notariat. Ayant perdu l'espoir de retrouver un emploi dans ce domaine du fait de la crise immobilière et de son âge (proche de la soixantaine), il s'est résolu à créer une activité sans aucune idée de départ. Son projet de verres antireflets se rapporte à un domaine technique dans lequel il n'a aucune connaissance, de même que ses connaissances en gestion sont embryonnaires. Le concept a été choisi un peu au hasard : « *Je me suis dit que les gens étaient comme moi, que dès qu'il y a du soleil, ils ne voient plus rien sur leurs écrans, alors tant qu'à faire quelque chose, pourquoi pas ce produit-là ?* » Cette situation illustre le résultat de Block et Wagner (2007), qui remarquent que les EC éprouvent souvent des difficultés à opérer le lien entre leur démarche entrepreneuriale et leurs expériences de travail passées et à exploiter celles-ci dans leur projet, notamment parce que ces expériences relèvent de métiers peu porteurs.

Les programmes d'accompagnement devraient donc les aider à apprendre à identifier et exploiter les opportunités entrepreneuriales (Block et Wagner, 2007). Cependant, dans beaucoup de cas encore, « si l'on observe le contenu des formations inculquées aux créateurs en devenir ou aux dirigeants récemment installés, l'on s'aperçoit que la ligne directrice est essentiellement procédurale, formalisée. Ce savoir codifié, certes nécessaire, est, pour les mêmes raisons, très insuffisant. Loin de nous l'idée qu'il faille s'en détacher ; mais à trop vouloir privi-

légier l'objectif, l'explicite et le formel l'on se prive d'autres dimensions fondamentales. (...) Nous considérons, en effet, que la mission du formateur n'est pas de se limiter à la transmission de savoir explicite pour accroître le "stock" de savoir du créateur » (Sammur, 2003a, p. 157). « Il incombe de dépasser la logique actuelle fondée sur les seuls accès à l'information et à une formation standardisée dont l'efficacité reste à démontrer » (*ibid.*, p. 162).

Certes, ces préconisations s'appliquent sans doute tout autant aux EC qu'aux EV. Mais on peut tout au moins suggérer de renforcer encore ces aspects dans l'accompagnement des EC, car ils présentent a priori des lacunes plus importantes que les EV dans ces domaines. Cela implique sans doute aussi, compte tenu de l'hétérogénéité supérieure des EC à celle des EV, que les programmes d'accompagnement incluent en préalable à toute aide une analyse des spécificités individuelles de chacun (notamment forces et faiblesses) pour mieux adapter leur contenu (Block et Wagner, 2006).

Comment contribuer à développer chez les EC les compétences en question, sachant qu'elles relèvent moins du savoir et du savoir-faire que du savoir-être, bien moins aisé à acquérir ? Nous pensons que cela implique tout d'abord de considérer à nouveau la question de la faiblesse et la fragilité de l'engagement des EC dans le processus entrepreneurial, puis de s'interroger sur le mode d'apprentissage impliqué par l'accompagnement des EC.

2.3. La dimension motivationnelle

La section 1.3 a mis en évidence les particularités de l'engagement des EC dans leur projet, à la fois en termes d'efforts à consentir (résistance au changement) et en termes d'implication (volonté de réussir). Or la motivation initiale (EC vs EV) a des conséquences sur la manière dont l'entreprise sera gérée (Verheul et al., 2010) ; en particulier, elle influe sur la persévérance des EC. Pour ceux-ci, en effet, le chômage prolongé a lui-même été souvent vécu comme un échec. Partant, ils versent plus facilement dans la peur de l'échec entrepreneurial, qui les obsède. Ils sont encore plus enclins que les EV à développer des doutes quant à leurs chances de réussite et ont une moindre confiance dans l'avenir de leur entreprise que les EV (Robichaud et al., 2006). Ils sont aussi plus sensibles aux facteurs extérieurs (notamment la conjoncture économique) que les EV, davantage centrés sur leurs propres aptitudes (Bhola et al., 2006 ; Solymossy, 1997). Comme suggéré dans la section 1.3, trois des EC que nous avons interrogés ont spontanément affirmé qu'ils abandonneraient leur projet de création d'entreprise si on leur faisait une proposition d'emploi jugée pertinente (les deux autres EC jugeant qu'il n'y avait de toute façon aucune chance qu'une telle offre se produise dans leur cas).

Comme le souligne Valéau, « le doute est lié à des états psychologiques complexes, qui plus est relativement variés d'un entrepreneur à l'autre. Ses origines peuvent mêler de l'insatisfaction et de la déception par rapport aux expériences vécues. Ce doute peut aussi venir des inquiétudes des entrepreneurs concernant leurs capacités à réussir ou leurs chances de voir leurs efforts récompensés » (Valéau, 2006, p. 35). Or « le doute est, presque toujours, associé à de la lassitude, du découragement voire des formes de dépression entraînant des tendances au pessimisme. Suivant un cercle vicieux, ce pessimisme alimente et exacerbe les insatisfactions et les inquiétudes. Le fait d'envisager la possibilité de tout arrêter (...) crée une brèche dans la persévérance entrepreneuriale » (*ibid.*, p 35-36).

Les EC interrogés représentent bien ces tendances : « *J'ai une inquiétude permanente sur la pertinence de l'idée et ses chances de succès. J'ai peur de perdre du temps et des efforts pour*

rien » (Jean). « *J'ai tout le temps peur de l'échec : qu'est ce que je ferai après ? C'est ma dernière solution* » (Marie). « *J'ai beaucoup de pression. Des fois, je panique. J'ai peur de perdre mon temps* » (David). « *J'ai peur de ne plus pouvoir payer mon loyer* » (Sabina). « *Si tout rate et que je me retrouve sans rien, est-ce que j'aurai le courage de recommencer ?* » (Yvonne).

Alors que la peur de l'échec semble plus forte chez les EC que chez les EV, il leur faut tout de même surmonter les mêmes obstacles en termes de modification des habitudes de travail et dans leur mode de vie, mais sans l'enthousiasme de l'EV : « *Je ne peux plus jamais être insouciant. On a toujours quelque chose à l'esprit, est-ce ça va marcher, etc. C'est usant* » (Sabina). « *Le pire, c'est la somme de travail, mais sans gagner d'argent ! Au moins quand tu es salarié, tu as un salaire à la fin, même si tu travailles comme un fou. Là, je ne suis même pas sûr de me payer. J'ai besoin de me remotiver sans cesse* » (David). « *Moi, je suis mère isolée avec un enfant de 10 ans. Est-ce que je vais avoir le temps de m'en occuper ? Le problème, c'est l'équilibre vie/travail. J'ai peur que ce soit le travail qui règle ma vie* » (Yvonne). « *La dose de travail est décourageante* » (Jean).

Des EV en phase de création auraient sans doute pu émettre des propos similaires. Mais la forme des discours des cinq EC étudiés, et d'autant plus le ton employé (difficile à retranscrire ici), laissent le plus souvent transparaître un sentiment de dépit, de résignation vis-à-vis des étapes de la création, là où la littérature « classique » sur l'entrepreneur insiste au contraire sur l'enthousiasme et l'accomplissement personnel. De même, le manque de confiance en soi est très présent, avec l'emploi fréquent de termes comme « peur », « mal à l'aise », « inquiétude », ou « remise en question », lorsqu'on aborde l'état psychologique au moment de la décision de créer. Ce sont les éléments les plus négatifs qui sont mis en avant, rarement la valorisation personnelle : la description du projet entrepreneurial débute toujours par l'allusion au chômage, et la présentation personnelle, aux allures d'autocritique, se centre sur la notion d'échec. Cette dernière, omniprésente, semble ainsi conditionner la manière même dont ces EC considèrent la démarche entrepreneuriale, contrairement aux visions volontaristes habituelles.

C'est sans doute pourquoi c'est la dimension motivationnelle de l'accompagnement qui leur apparaît la plus profitable. Là encore, tous les entrepreneurs (EC comme EV) peuvent connaître des périodes de découragement. Mais c'est bien la transformation de l'absence d'envie de créer en engagement réel dans le processus entrepreneurial qui constitue le point commun et sans doute distinctif de ces EC : l'attente des personnes interrogées vis-à-vis de l'accompagnement est très forte de ce point de vue. Toutes espèrent bénéficier d'une assistance très protectrice, tant leur sentiment d'insécurité et de doute vis-à-vis de la création est grand. Elles espèrent même souvent – plus ou moins explicitement – que l'accompagnement va se substituer à elles pour leur éviter de faire certaines choses jugées rébarbatives (démarches administratives par exemple), mais également que l'accompagnateur va aller jusqu'à prendre des décisions importantes à leur place (choix stratégiques, investissements).

Leur nostalgie de la subordination salariale, qui les exemptait des responsabilités de ce type et des risques inhérents, se transpose ainsi dans leurs attentes vis-à-vis de l'accompagnement. Ces EC espèrent retrouver – provisoirement du moins – le (ré)confort d'une « autorité » supérieure qui se substitue à eux dans les phases les plus délicates ou les moins plaisantes. Loin d'être méfiants vis-à-vis de l'accompagnement, ils en attendent un véritable soutien, une protection. Le développement d'une dépendance vis-à-vis de l'accompagnement ne les inquiète pas – on pourrait même parfois penser qu'ils la souhaitent. En cela, les EC interrogés se dis-

tinguent des EV, qui sont souvent décrits comme plutôt méfiants vis-à-vis des conseillers professionnels. Sammut (1998) indique ainsi que de nombreux créateurs (EV) fuient tout accompagnement car ils ont un désir absolu d'autonomie (qui est souvent un de leurs principaux motifs de création) et car ils craignent que leur entourage n'en déduise qu'ils sont incompetents, qu'ils ont des faiblesses (cf. également Curran et Balckburn, 2000). Nous estimons que c'est en cela que l'accompagnement des EC doit aller plus loin que celui des EV. Les EC doivent non seulement acquérir des compétences (en termes de savoirs, savoir-faire et savoir-être), mais aussi demeurer motivés dans leur engagement entrepreneurial (au moins de manière calculée, idéalement de manière affective). C'est pour cette raison que les EC mobilisent davantage de ressources que les EV en matière de sensibilisation, d'évaluation de soi et d'initiation (Filion, 2000). Le principal moteur de la continuité du processus entrepreneurial des EC nous paraît être la transformation de la motivation calculée (absence de choix alternatif) à une motivation plus affective (envie de continuer). Or « on aborde trop peu souvent l'accompagnement en termes de soutien moral et psychologique. Un tel soutien est toujours utile, mais apparaît presque nécessaire durant les périodes de doute. En effet, celles-ci se manifestent très concrètement par le désir d'abandonner la démarche. Dans ce contexte, le rôle de l'accompagnateur est de les soutenir, afin qu'ils retrouvent leurs motivations et leur persévérance entrepreneuriales » (Valéau, 2006, p. 31). « Il s'agit d'aider ces individus à dépasser leurs doutes et leurs craintes pour les amener à devenir, chemin faisant, de « véritables » entrepreneurs » (*ibid.*, p. 47).

Nous postulons donc que l'accompagnement des EC peut jouer son plus grand rôle dans ce domaine. Les autres dimensions de cet accompagnement (acquisition de compétences entrepreneuriales, aide au financement, aide à la réalisation du Business Plan...) restent essentielles, mais elles apparaissent aussi fondamentales pour beaucoup d'EV. La spécificité de la formation de l'intention entrepreneuriale des EC (nature calculée de la désirabilité, faible faisabilité perçue) nécessite une prise en compte particulière de ce passage du calculé à l'affectif, là où les EV doivent se « contenter » de conserver leur motivation affective de départ.

Ces principes impliquent que l'accompagnement motivationnel des EC doit se faire sur la totalité de ce processus, depuis son début (naissance de l'intention entrepreneuriale, inexistante jusque-là) jusqu'à sa fin. La question se pose justement de la définition de cette « fin » : s'agit-il de l'immatriculation (déclaration) de l'entreprise créée, ou de la survie après cinq années d'existence ? « La définition du début et de la fin du processus est souvent difficile » (Fayolle, 2004, p. 19). Car l'engagement des EC dans ce processus étant faible au départ, la seule immatriculation ne garantit en rien la continuité du processus, la pérennité et la viabilité de l'entreprise. Or on peut craindre que certaines structures attribuées aux EC (sans forcément d'ailleurs que ceux-ci n'aient réellement choisi ces structures) aient pour objectif principal l'enregistrement administratif. L'accompagnement est alors considéré comme « réussi » car il marque la fin de l'état de demandeur d'emploi. Certains organismes d'accompagnement se situent en effet dans une logique de marché, avec des objectifs quantitatifs, qui les incitent à adopter cette perspective à court terme (Duquenne, 2007). Cette dernière nous paraît contraire à l'objectif même d'accompagnement des EC.

2.4. Un apprentissage réflexif

La section précédente suggère un apprentissage qui dépasse la formation et le conseil, au sens classique de ces termes. De même, la question posée en section 2.2 quant à l'acquisition des compétences managériales et entrepreneuriales en sus des compétences techniques renvoie au mode d'accompagnement susceptible de convenir à cette finalité. Ce n'est plus seulement le

contenu de l'accompagnement qu'il faut adapter aux EC, mais aussi et surtout sa forme même. En effet, tant l'acquisition de savoir-être que la dimension motivationnelle évoquées suggèrent un accompagnement psychologique plutôt qu'en termes de transmission de connaissances.

Certes, le fait d'être accompagné, même sur un plan purement technique, ou l'aide à la constitution d'un réseau (suggéré en section 2.2), peuvent déjà entraîner un encouragement moral. Mais la forme de l'accompagnement doit surtout tenter de répondre à un problème central dans le cas des EC : comment les motiver à être autonomes et comment les aider à le devenir ? Alors que la désirabilité dans l'intention entrepreneuriale des EV est le plus souvent fondée en partie sur la recherche d'autonomie, c'est loin d'être le cas pour les EC (cf. la partie 1). L'EC doit certes chercher à obtenir des réponses à ses problèmes grâce à l'accompagnement, mais il doit surtout apprendre à en construire par lui-même. Face au faible engagement initial des EC, le risque est que l'accompagnant se substitue au créateur, transformant ce dernier en entrepreneur assisté à vie. L'EC se présente comme particulièrement concerné par la perspective de Sammut, pour qui l'accompagnement doit « convaincre le dirigeant de casser les routines défensives, asphyxiant tout changement, pour apprendre autrement. On se rapproche ici de l'apprentissage en double boucle d'Argyris et Schön (1978) pour lesquels il devient nécessaire de casser les schèmes de références, sources d'inertie, pour partir sur d'autres fondements, d'autres actions et d'autres apprentissages. Les croyances, les valeurs du créateur sont alors mises à mal. La mission de l'accompagnant consiste, finalement, à permettre le développement de compétences suffisantes tant au plan quantitatif que qualitatif pour révéler le talent du créateur. (...) L'accompagnement pertinent est donc celui qui impose à l'accompagné un travail sur soi-même et rend cette reconstruction de sens indispensable » (Sammut, 2003a, pp. 160-161).

Un des principaux objectifs que doit viser l'accompagnement des EC consiste donc à fournir à ceux-ci des outils leur permettant de continuer à se former ultérieurement et de devenir autonomes face à leurs apprentissages. « Le seul individu formé, c'est celui qui a appris comment apprendre, comment s'adapter et changer » (Rogers, 1976, p. 102). Cet objectif de développer chez l'individu sa capacité à devenir un apprenant autonome appelle une conception de l'apprentissage axée sur le processus et non pas uniquement sur les techniques de formalisation du projet (élaboration du Business Plan), c'est-à-dire sur la seule acquisition d'un savoir. Les tenants d'une approche constructiviste de l'apprentissage soutiennent que l'individu participe activement à l'élaboration de son savoir en construisant lui-même sa connaissance. Les différents travaux inspirés des théories piagétienne considèrent l'expérience de l'individu au cœur de cette construction : c'est dans l'action que l'individu construit sa connaissance. « La réflexivité permet de convoquer l'intention et la motivation de l'individu agissant » (Verstraete, 2003, p. 38).

L'approche de l'accompagnement fondée sur une vision à court ou moyen terme, centrée sur les outils, les procédures, la transmission, ou même le conseil, ne correspond que faiblement à cette nécessaire réflexivité de l'apprentissage entrepreneurial des EC. Comme nous l'avons déjà signalé, notre objectif n'est pas d'inventer de nouvelles formes, seulement de repérer celles qu'il conviendrait de privilégier dans le cas des EC. Or deux approches récentes de l'accompagnement entrepreneurial paraissent intéressantes dans cette optique, à savoir le coaching et le mentorat. Toutes deux reposent en effet sur le même principe (Couteret et Audet, 2008) : elles ne montrent pas à l'entrepreneur ce qu'il doit faire (comme si la « bonne » solution devait émaner d'un agent extérieur) mais créent un contexte d'apprentissage pour amener le créateur à le déterminer lui-même. Leur objectif est qu'il devienne capable seul de générer

ses propres réponses aux problèmes futurs. Elles visent clairement un apprentissage réflexif, en double boucle, et non une simple reproduction ou imitation en conservant le cadre habituel de référence. Elles se fondent sur une véritable maïeutique entrepreneuriale.

Leur différence est liée à la nature de l'accompagnant : dans le cas du mentor, il s'agit d'un entrepreneur d'expérience (souvent à la retraite), qui agit bénévolement et ne possède pas nécessairement une compétence technique dans un domaine précis. Grâce à son passé d'entrepreneur, le mentor amène son protégé à extraire des enseignements de ses propres expériences pour mieux appréhender le processus entrepreneurial. Il représente aussi un modèle, qui encourage le mentoré par l'envie de reproduction du succès. Il vise plutôt le développement des savoir-être. En revanche, le coaching implique une relation payante (même si ce n'est pas nécessairement le coaché qui la finance), et le coach est en principe plutôt spécialisé dans un domaine d'intervention (marketing, finances, etc.). Il vise autant le développement d'un savoir-faire que d'un savoir-être. Mais les deux abordent bien l'accompagnement avec la même idée : inciter l'entrepreneur à prendre du recul, à réorganiser ses schèmes de pensée, à prendre confiance en soi, à surmonter les périodes de doute, à préciser sa vision (Couteret et Audet, 2008).

C'est en cela qu'ils apparaissent particulièrement indiqués dans le cas des EC, tant ceux-ci ont besoin d'apprendre à raisonner et faire autrement que ce qu'ils ont fait jusque-là. Les deux cas de nos exemples qui ont bénéficié d'un mentorat sont éloquentes sur ce point : « *Ça m'aide à prendre conscience de certaines choses. On a besoin de feed-back, sinon on s'isole. Ça m'encourage. Ça m'aide à rester dans le droit chemin. Ça m'aide à être proactive* » (Sabina). « *Ça m'aide à ne pas faire trop d'erreurs que j'aurais certainement faites sinon. L'expérience des autres, ça m'aide à apprendre. Je ne me serais pas lancé si ça n'existait pas, je ne survivrais probablement pas. Psychologiquement, ça aide* » (David). Jean n'en a pas bénéficié, mais en a entendu parler, et s'exprime ainsi sur cette pratique : « *Ce genre de choses, c'est inestimable de mon point de vue, parce que j'ai besoin qu'on m'aide à avoir moi-même des idées et à les confirmer* ». Quant aux deux autres, lorsqu'on leur demande quel serait l'accompagnement « idéal » à leurs yeux, leurs réponses rappellent bien l'esprit du coaching et du mentorat : « *J'aurais besoin d'un accompagnement beaucoup plus personnalisé. Les cours, c'est bien, c'est indispensable, mais dans l'absolu j'aimerais qu'on adapte à ma personnalité et à ma vitesse. Pas forcément quelque chose de standard* » (Marie). « *Un accompagnement individualisé, en plus des aides existantes, ce serait l'idéal. Il faudrait qu'il identifie lui-même nos besoins individuels et qu'il nous procure des moyens pour dépasser nos propres faiblesses, nos incompétences. Développer l'estime de soi, la croyance dans ses capacités, pour acquérir de la confiance. Aider à visualiser les choses pour développer une direction qu'on veut pour l'entreprise. Quelqu'un pour nous prendre sous ses ailes, identifier nos faiblesses et nous fournir les moyens de les corriger* » (Yvonne).

Aussi prometteuses soient-elles, la principale limite de ces formes d'accompagnement réside cependant dans leurs facteurs de réussite : ceux-ci reposent essentiellement sur l'implication de l'entrepreneur dans la relation et sur son ouverture au changement (Audet et al., 2006). Sabina dit ainsi : « *C'est une rue à double sens : je reçois en fonction de ce que j'ai donné* » [en termes d'implication dans la relation]. Or ces variables sont loin d'être acquises pour tous les EC, compte tenu de la faible motivation entrepreneuriale fréquemment relevée. Aussi pertinent soit-il, l'accompagnement des EC ne peut qu'aider ceux-ci à opérer la transition entre nécessité et entrepreneuriat ; il ne peut évidemment pas les y contraindre.

2.5. Esquisse d'un modèle de l'entrepreneuriat contraint et propositions de recherches

Les différentes variables mobilisées dans cet article peuvent être synthétisées au sein d'un modèle. La figure 2 représente les variables en jeu dans le processus d'entrepreneuriat contraint et de son accompagnement.

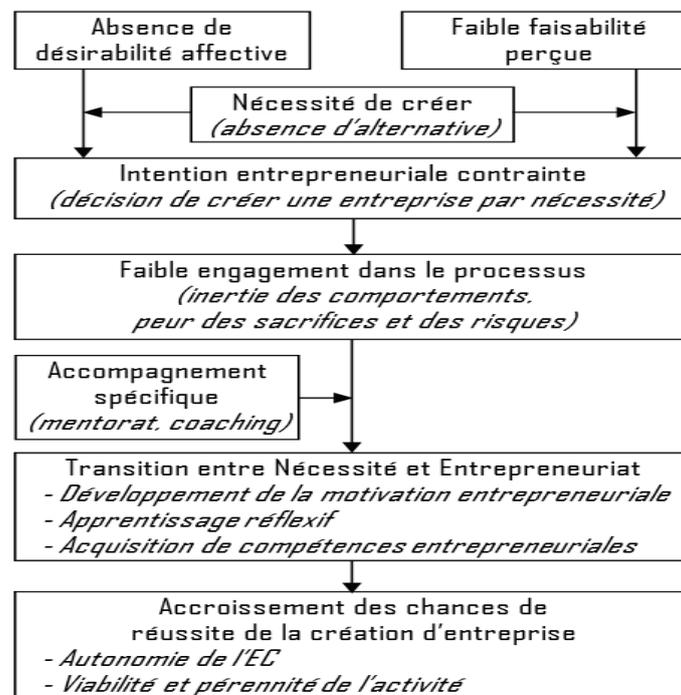


Figure 2. Modèle d'entrepreneuriat contraint et de son accompagnement spécifique

Parallèlement à ce modèle, nous pouvons également formuler des propositions issues des conclusions de notre analyse :

- Proposition 1 : Un accompagnement spécifique dédié aux EC permettrait de diminuer leur taux d'échec.
- Proposition 2 : Il est possible d'aider les EC à développer et entretenir une motivation entrepreneuriale malgré leur absence de désirabilité affective initiale.
- Proposition 3 : Un accompagnement centré sur le conseil n'est pas adapté aux EC. Un programme visant un apprentissage réflexif est mieux à même d'aider ceux-ci à opérer la transition entre nécessité et entrepreneuriat.

Afin de préciser et tester ces propositions, des pistes de recherches peuvent être suggérées :

- Explorer en détail les différences de facteurs d'échec entre les EC et les EV. Dans ce cadre, il conviendra de contrôler certaines variables telles que le niveau d'études de l'aspirant-créateur, son âge, ses expériences de travail ou encore le secteur d'activité du projet de création. Cette recherche devrait permettre de mieux cerner les facteurs de succès d'un accompagnement spécifique dédié aux EC.
- Observer en profondeur plusieurs cas d'EC depuis leur décision de création jusqu'à plusieurs mois après le démarrage de leur activité. Cette recherche pourrait, par exemple, se fonder sur la réalisation de cartes cognitives à différentes étapes du processus. Cela permettrait

notamment de mieux comprendre les variables en jeu dans les changements de représentations des EC et dans l'évolution de leurs attitudes vis-à-vis de l'entrepreneuriat.

- Faire une analyse de l'efficacité pour les EC des principaux programmes d'accompagnement existants, par le suivi longitudinal de plusieurs cas d'EC et d'EV aidés par différentes structures, afin de mettre en évidence les forces et les limites, dans le cas spécifique des EC, des dispositifs mis en place.

Conclusion

Les entrepreneurs contraints apparaissent en décalage par rapport à l'image schumpétérienne que l'on donne souvent du créateur d'entreprise : volontaire, innovant, enclin à prendre des risques, épris d'indépendance, empli de confiance en lui-même. Au contraire, l'intention entrepreneuriale atypique des EC n'est causée que par un déplacement : ils sont poussés par la nécessité (seul moyen perçu d'échapper au chômage) et non par l'envie d'entreprendre. Ils sont faiblement engagés (au départ du moins) dans le processus entrepreneurial, et sont plus réticents que les autres à consentir des sacrifices dans leur vie et à opérer de profonds changements dans leurs modes de pensée et de travail. Les entreprises qu'ils créent malgré tout semblent avoir un taux de survie et une rentabilité inférieurs aux autres. Or, même s'ils ne représentent qu'une minorité des entrepreneurs – environ 5 % de l'ensemble des créateurs avant la crise économique actuelle, selon l'APCE (2004) et Caliendo et Kriticos (2009) –, on peut supposer que cette proportion ne pourra qu'augmenter avec cette crise.

Cet article, en se fondant sur des éléments théoriques relatifs à leurs spécificités et sur les résultats d'une étude empirique exploratoire portant sur cinq cas d'EC, s'est penché sur la problématique de la pertinence et des modalités possibles d'un accompagnement de ces entrepreneurs contraints. Ignorer leur particularisme et se contenter de leur proposer les formes les plus standardisées des réseaux d'accompagnement classiques, c'est faire l'hypothèse que c'est le marché qui tranchera entre les « vrais » et les « faux » entrepreneurs, qu'on ne peut pas les aider davantage que les autres. Notre approche s'appuie au contraire sur la croyance que les pratiques classiques (notamment l'aide à l'élaboration du Business Plan) peuvent être complétées avec profit par des démarches beaucoup plus adaptées et personnalisées, fondées sur la motivation autant que sur le contenu et visant un apprentissage de nature résolument réflexive. Nous postulons que si l'on veut aider les EC, c'est en se concentrant sur la forme de l'accompagnement (psychologique plutôt que procédural) et sur sa finalité (le développement ou le maintien de l'engagement des EC dans le processus et l'acquisition de compétences actionnables en autonomie) qu'on pourra espérer accroître leurs chances de succès. Dans ce cadre, des pratiques comme le mentorat ou le coaching paraissent prometteuses.

La portée de cet article est certes limitée par sa nature exploratoire : la littérature sur le sujet est encore embryonnaire (en particulier la littérature francophone) et les résultats issus des cinq cas étudiés sont loin d'être représentatifs et généralisables. La recherche a donc encore de larges perspectives dans ce domaine. Mais elle risque de se heurter à une limite, qui reflète une difficulté sans doute inhérente à toute recherche en entrepreneuriat : parler de l'entrepreneur contraint comme d'un archétype unique et bien identifié revient à supposer que tous les EC vivent la même histoire, connaissent les mêmes problèmes et peuvent être aidés selon les mêmes schémas (même si ceux-ci sont individualisés). Or les EC ne constituent manifestement pas un groupe homogène (Giacomin et al., 2007 ; Block et Sandner, 2007). Au-delà de la motivation calculée, liée à la nécessité, leurs caractéristiques individuelles propres méritent sans doute une recherche détaillée. La constitution d'une véritable typologie des EC permettrait sans doute d'améliorer la compréhension du phénomène de

l'entrepreneuriat contraint et, partant, d'affiner les propositions d'accompagnement pour cette population particulière.

Notes

1. Pour une description complète de ce statut, cf. le site www.auto-entrepreneur.fr.
2. On peut tout de même s'interroger sur l'ambiguïté des créations sous ce régime : s'agit-il toujours d'entrepreneuriat ? Dans certains cas, aucune activité n'est réellement créée pour autant. Il semble en effet que de plus en plus de demandeurs d'emploi soient obligés par des employeurs potentiels de devenir auto-entrepreneurs plutôt que d'être réellement recrutés (en tant que salariés), car cela donne à ces pseudo-employeurs plus de flexibilité tout en réduisant les charges inhérentes au salariat (cf <http://www.federation-auto-entrepreneur.fr/analyses/30122009/auto-entrepreneur-force-ou-comment-detourner-de-son-un-regime-entrepreneurial>). Précisons que nous n'étudierons pas ces cas de figure dans cet article.
3. Le terme de « désir » est à prendre ici dans son sens affectif. La volonté des EC de créer une entreprise constitue une autre forme de « désir », relevant d'une attitude calculée, rationnelle.

Bibliographie

- ACS Z.J., VARGA A. (2005), « Entrepreneurship, agglomeration and technological change », *Small Business Economics*, vol. 24, n° 3, pp. 323-334.
- AJZEN I. (1991), « The theory of planned behaviour », *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, vol. 50, pp. 179-211.
- ANDERSSON P., WADENSJÖ E. (2007), « Do the unemployed become successful entrepreneurs? A comparison between the unemployed, inactive and wage-earners », *International Journal of Manpower*, vol. 28, pp. 604-626.
- APCE (2004), *Chômeurs et création ex-nihilo en 2002* (<http://logi104.xiti.com/go.click?xts=439351&s2=9&p=Accueil::Espace%20Createur::chomeurs%20et%20creation%20pure%202002%202.11786.doc&clic=T&type=click&url=http://media.apce.com/file/78/6/chomeurs%20et%20creation%20pure%202002%202.11786.doc>).
- ARGYRIS C., SCHÖN D. (1978), *Organizational learning: a theory of action perspective*, Addison-Wesley Publishing.
- ASHTA A., RAIMBAULT E., (2009), « Business perceptions of the new french regime on Auto-Entrepreneurship: a risktaking step back from socialism », *CEB Working Paper n° 09/058*, Université Libre de Bruxelles.
- AUDET J., COUTERET P., ST-JEAN E., LAVERRIÈRE N., BOUCHER N. (2006), « Mentoring and Coaching the Entrepreneur: Features and success factors », *Proceedings of the 13th EMCC Conference*, Cologne.
- BARDIN L. (2001), *L'analyse de contenu*. Paris, Presses Universitaires de France.
- BATES T. (1990), « Entrepreneur Human Capital Inputs and Small Business Longevity », *Review of Economics and Statistics*, vol. 72, n° 4, pp. 551-559.
- BAYAD M., BOUGHATTAS Y., SCHMITT C. (2006), « Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition de compétences », *Actes du 8^e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME*, Fribourg.

BHOLA R., VERHEUL I., THURIK R., GRILO I. (2006), « Explaining engagement levels of opportunity and necessity entrepreneurs », *EIM Working Paper* n° H200610, Université de Zoetermeer, Pays-Bas.

BLOCK J., KOELLINGER P. (2009), « I can't get no satisfaction - necessity entrepreneurship and procedural Utility », *Kyklos*, vol. 62, n° 2, pp. 191-209.

BLOCK J., SANDNER P. (2009), « Necessity and opportunity entrepreneurs and their duration in self-employment: evidence from german micro data », *Journal of Industry, Competition and Trade*, vol. 9, n° 2, pp. 117-137.

BLOCK J., SANDNER P. (2007), « The effect of motivation on self-employment duration in Germany: necessity versus opportunity entrepreneurs », *Proceedings of the 5th Interdisciplinary European Conference on Entrepreneurship Research (IECER)*. Montpellier.

BLOCK J., SANDNER P., SPIEGEL F. (2009), « Do risk attitudes differ within the group of entrepreneurs? », *Working Paper* n° 17587, Munich Personal RePEc Archive, Université de Munich.

BLOCK J., WAGNER M. (2006), « Necessity and opportunity entrepreneurs in Germany: characteristics and earnings differentials », *Working Paper* n° 610, Munich Personal RePEc Archive, Université de Munich.

BLOCK J., WAGNER M. (2007), « Opportunity recognition and exploitation by necessity and opportunity entrepreneurs: empirical evidence from earnings equations », *Academy of Management Proceedings*, pp. 1-6.

BOSMA N. S., ACS Z. J., AUTIO E., CODURAS A., LEVIE J. (2009), *Global Entrepreneurship Monitor 2008 Executive Report*. Babson College.

BROCKHAUS R. H. (1980), « Risk taking propensity of entrepreneurs », *Academy of Management Journal*, vol. 23, n° 3, pp. 509-520.

BRUYAT C. (2001), « Créer ou ne pas créer ? Une modélisation du processus d'engagement dans un projet de création d'entreprise », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 1, n° 1, pp. 25-42.

CALIENDO M., KRITIKOS A. (2009), « I want to, but I also need to: start-ups resulting from opportunity and necessity », *Working Paper* n° 4661, IZA (Institute for the Study of Labor), Bonn.

CARBONELL S.T., INCHAUSPE S., CARBONELL A.T. (2004), « Necessity and opportunity driven entrepreneurs: different opportunity discovery process », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College.

CARLAND J.W., HOY F., BOULTON W.R., CARLAND J.A. (1984), « Differentiating entrepreneurs from small business owners », *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 2, pp. 354-359.

CLARK K., DRINKWATER S. (2000), « Pushed out or pulled in? Self-employment among ethnic minorities in England and Wales », *Labour Economics*, vol. 7, pp. 603-628.

COUTERET P., AUDET J. (2008), Coaching et mentorat : de nouvelles formes d'accompagnement individualisé de l'entrepreneur, in C. Schmitt (éd.), *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*. Québec, Presses de l'Université du Québec, pp. 193-208.

CURRAN J., BLACKBURN R.A. (2000), « Panacea or White Elephant? A Critical Examination of the Proposed New Small Business Service and Response to the DTI Consultancy Paper », *Regional Studies*, vol. 34, n° 2, pp. 181-190.

DAVIDSSON P. (1995), « Determinants of entrepreneurial intentions », *Proceedings of RENTIX Workshop*. Piacenza, Italy, pp. 1-30.

DUQUENNE L. (2007), « Les politiques d'encouragement à la création de petites entreprises en France : création d'entreprise ou entrepreneuriat ? », *Actes du 5^e Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*. Sherbrooke.

EMIN S. (2004), « Les facteurs déterminant la création d'entreprise par les chercheurs publics : application des modèles d'intention », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 3, n° 1, pp. 1-20.

FAYOLLE A. (2007), « De l'artisanat à la science : modèles d'enseignement et processus d'apprentissage dans les enseignements en Entrepreneuriat », *Actes du 5^e Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*. Sherbrooke.

FAYOLLE A. (2004), « Entrepreneuriat et processus : faire du processus un objet de recherche et mieux prendre en compte la dimension processus dans les recherches », *Actes du 7^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*. Montpellier.

FAYOLLE A. (2002), « Du champ de l'entrepreneuriat à l'étude du processus entrepreneurial : quelques idées et pistes de recherche », *Actes du 6^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*. HEC Montréal.

FAYOLLE A., LASSAS-CLERC N. (2005), « Compréhension de l'engagement d'un individu dans le processus de création d'entreprise par une étude de cas », *Actes du 4^e Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*. Paris.

FILION L.J. (2000), « Travail autonome : des volontaires et des involontaires, vers de nouvelles formes de pratiques entrepreneuriales », *Revue internationale de gestion*, vol. 24, n° 4, pp. 48-56.

GARTNER W.B. (1989), « Who is an entrepreneur? is the wrong question », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 13, n° 4, pp. 47-68.

GIACOMIN O., GUYOT J.L., JANSSEN F., LOHEST O. (2007), « Novice creators: personal identity and push pull dynamics », *Working Paper n° 07/2007*, CRECIS, Université Catholique de Louvain, Belgique.

HART D.M. (2003), *The Emergence of Entrepreneurship Policy*. Cambridge University Press.

KIZABA G. (éd.), (2008), *Entrepreneuriat et accompagnement : outils, actions et paradigmes nouveaux*. Paris, L'Harmattan.

KRUEGER N.F. (1993), « The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability », *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 18, n° 1, pp. 5-21.

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

MC CLELLAND D. C. (1961), *The achieving society*. Van Nostrand.

MICHAELIDES M., BENUS J. (2010), « Are self-employment training programs effective? Evidence from Project GATE », *Working Paper* n° 20880, Munich Personal RePEc Archive, Université de Munich, Allemagne.

OLOMI D. R., NILSSON P., JAENSSON J. E. (2001), « Evolution of entrepreneurial motivation: the transition from economic necessity to entrepreneurship », *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College.

PFEIFFER F., REIZE F. (2000), « Business start-ups by the unemployed - an econometric analysis based on firm data », *Labour Economics*, vol. 7, pp. 629-663.

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

ROBICHAUD Y., LEBRASSEUR R., RIVERIN N., ZINGER J.T. (2006), « L'influence des motivations pression-attraction (« push-pull ») sur la conduite d'une petite entreprise lors de la phase de création : une comparaison hommes/femmes », *Actes du 8^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*. Fribourg.

ROGERS C. R. (1976), *Liberté pour apprendre ?* Paris, Dunod.

SAMMUT S. (2003a), « L'accompagnement de la jeune entreprise », *Revue Française de Gestion*, vol. 3, n° 144, pp. 153-164.

SAMMUT S. (2003b), L'accompagnement de la petite entreprise en création : entre autonomie, improvisation et créativité, in S. Marion, X. Noël, S. Sammut, P. Senicourt, *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*. Éditions de l'ADREG, pp. 13-35.

SAMMUT S. (1998), « Une intermédiation effective PE en démarrage - environnement local, facteur de dynamisation du développement local », *Actes du 4^e Congrès International Francophone sur la PME*. Metz-Nancy.

SCHUMPETER J. (1942), *Capitalisme, socialisme et démocratie*. Paris, Payot.

SHANE S. A. (2008), *The Illusions of Entrepreneurship: The Costly Myths That Entrepreneurs, Investors and Policy Makers Live By*. Yale University Press.

SHAPERO A. (1975), « The displaced uncomfortable entrepreneur », *Psychology Today*, vol. 9, n° 6, pp. 83-88.

SHAPERO A., SOKOL L. (1982), The social dimension of entrepreneurship, in L. Sexton, K.H. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship*. Prentice Hall, pp. 72-90.

SOLYMOSSY E. (1997), « Push/Pull motivation: Does it matter in venture performance? », *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College.

STANWORTH C., STANWORTH J. (1997), « Reluctant entrepreneurs and their clients: the case of self-employed freelance workers in the british book publishing industry », *International Small Business Journal*, vol. 16, n° 1, pp. 58-73.

STOREY D. (1991), « The birth of new firms - does unemployment matter? A review of the Evidence », *Small Business Economics*, vol. 3, pp. 167-178.

TOWNSEND D.M., BUSENITZ L.W., ARTHURS J.D. (2010), « To start or not to start: Outcome and ability expectations in the decision to start a new venture », *Journal of Business Venturing*, vol. 25, n° 2, pp. 192-202.

VALEAU P. (2006), « L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 5, n° 1, pp. 31-57.

VERHEUL I., THURIK R., HESSELS J., VAN DER ZWAN P. (2010), « Factors influencing the entrepreneurial engagement of opportunity and necessity entrepreneurs », *EIM Working Paper* n° H201011, Université de Zoetermeer, Pays-Bas.

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

VERSTRAETE T. (2003), *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat : $PhE = f[(CxSxP)c(ExO)]$* . Éditions de l'ADREG.

VIVARELLI M. (2004), « Are all the Potential Entrepreneurs so good? », *Small Business Economics*, vol. 23, n° 1, pp. 41-49.