

## L'ACCOMPAGNEMENT FAMILIAL À LA CRÉATION DE PME : UN MODE DE CONSTRUCTION DES COMPÉTENCES ENTREPRENEURIALES

[Sophie Boutillier, Gérard Akrikpan Kokou Dokou](#)

L'Harmattan | « [Marché et organisations](#) »

2006/2 N° 2 | pages 3 à 21

ISSN 1953-6119

ISBN 2296018769

DOI 10.3917/maorg.002.0003

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-marche-et-organisations-2006-2-page-3.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour L'Harmattan.

© L'Harmattan. 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.

## **PREMIERE PARTIE**

### **LES CONTOURS DE L'ACCOMPAGNEMENT A LA CREATION ET A LA REPRISE**

Les contours des modes de soutien au cheminement de la PME mis en évidence dans cette première partie insistent sur l'importance du réseau familial dans la mobilisation des compétences (Boutillier et Dokou), la prise en compte du processus de construction stratégique propre au dirigeant repreneur (Dokou) et le potentiel entrepreneurial dont le chef de PME fait preuve pour donner de la valeur à son organisation (Vernier).

#### **L'ACCOMPAGNEMENT FAMILIAL A LA CREATION DE PME: UN MODE DE CONSTRUCTION DES COMPETENCES ENTREPRENEURIALES**

Sophie BOUTILLIER et Gérard A. Kokou DOKOU

#### **Résumé**

Cet article s'inscrit dans un programme de recherche dont l'objectif ultime est de développer des modèles d'accompagnement des entrepreneurs de PME, notamment, en terme de « best practices ». Des études empiriques approfondies sont nécessaires pour appréhender le potentiel de ressources et les conditions à partir desquels la nature et l'intensité des pratiques d'accompagnement des entrepreneurs influencent leurs motivations et leur réussite. Les résultats de telles études permettent de mieux identifier les outils et techniques de gestion les plus adaptés au soutien de l'esprit d'entreprise de la PME et la place qu'occupe l'accompagnement familial. Il s'agit, notamment, de la mise en œuvre réussie de projets de création et/ou de reprise. Dès lors, il est possible d'établir une meilleure connaissance des besoins d'accompagnement des entrepreneurs sensibles à l'équilibre entre l'organisation professionnelle et la vie familiale. Ces besoins d'accompagnement peuvent prendre la forme d'une conversion des savoirs accumulés dans le temps en compétences entrepreneuriales grâce au soutien familial, une composante prééminente du capital ressources de l'entrepreneur. C'est dans ce cadre que s'inscrivent les objectifs de cet article.

**Mots-clés:** Création de PME, entrepreneur, accompagnement entrepreneurial, soutien familial, savoirs et compétences entrepreneuriales.

#### **Introduction**

La création d'entreprises ne cesse d'être d'actualité depuis le début des années 1980. Alors que le modèle de la grande entreprise à l'intégration verticale s'essouffle, la petite entreprise est présentée par les économistes, vite soutenue par les responsables politiques, comme la solution à la crise de l'emploi. Dans un contexte d'intensification de la concurrence internationale, la petite entreprise est un acteur clé de l'innovation. La légende de la Silicon Valley et de la route 128 aux Etats-Unis reste présente dans tous les esprits. La création d'entreprises est aussi un tremplin social. Devenir entrepreneur, être son propre patron, est un signe manifeste de la réussite sociale. La presse fait régulièrement état de ces entrepreneurs, qui partis de rien, ont donné naissance au fond d'un sombre garage, à un produit qui révolutionne les habitudes de consommation et de production.

Si les réussites sont nombreuses et ont réellement eu l'impact positif décrit. Les faits sont un peu différents car nombre d'entrepreneurs ou bien restent dans l'anonymat, ou bien doivent se résoudre à fermer leur entreprise, non sans avoir cherché à convaincre banquiers et percepteurs de leur réussite imminente. Certes, depuis ces vingt dernières années, les

autorités publiques ont développé des moyens nouveaux (aides financières, conseils, formation, capital-risque, etc.) pour favoriser la création d'entreprises, mais en dépit de ces efforts nous constatons sur l'ensemble des pays industrialisés que l'emploi salarié occupe toujours environ 80% de la population. D'où une interrogation légitime sur la pertinence des politiques qui sont arrêtées. L'aide proposée est-elle en adéquation avec les besoins des entrepreneurs en herbes ? La morosité du contexte économique et le poids des grandes entreprises constituent-ils un frein à la création d'entreprise ? Il est difficile d'apporter une réponse ferme et tranchée à ces questions car la réussite entrepreneuriale comme tout phénomène social est le produit de la connexion d'un ensemble de facteurs de différentes natures incluant à la fois des éléments touchant au créateur et au contexte multidimensionnel (sur les plans économique, financier, social, technologique, scientifique, etc.) dans lequel il opère.

A côté des entrepreneurs dont le nom a fait date, une foule d'anonymes a contribué au développement économique et industriel. Leur objectif n'était pas de révolutionner l'économie, mais plus simplement d'avoir une source de revenu, un moyen d'existence. On constate ainsi toujours une forte augmentation des créations d'entreprises en période de crise économique. Ce fut notamment le cas pendant la crise de 1929 alors que les grandes entreprises licenciaient une grande partie de leur personnel. Mais, la faiblesse du rôle de l'Etat social stimule l'initiative individuelle. Ce pouvait être le cas avant la deuxième guerre mondiale. Pourtant en ce début de 21<sup>ème</sup> siècle, l'entrepreneur en Europe comme aux Etats-Unis, est toujours le premier bailleur de fonds de son entreprise. Viennent ensuite les « capitaux affectifs », apportés par les parents ou amis, puis les prêts bancaires et les subventions ou encore le capital-risque. La création d'entreprises reste souvent une aventure individuelle avec un soutien familial important.

Notre terrain d'investigation est le littoral dunkerquois, à l'extrême nord de la France, au bord de la mer du Nord. Entre 2003 et 2004, nous avons réalisé une double enquête. La première concerne une quarantaine (42, pour être précis) d'entreprises qui avaient été créées deux ans auparavant. Celle-ci est complétée par une enquête qualitative approfondie effectuée auprès de 64 entrepreneurs (ayant utilisé les dispositifs d'accompagnement des structures institutionnelles locales au-delà des phases de création). L'expérience dunkerquoise est riche d'enseignements en vertu de son passé industriel, du poids important des grandes entreprises de l'industrie lourde depuis le début des années 1960 et la crise qui a entraîné des réductions drastiques d'effectifs. Le matériau informationnel recueilli a été soumis aux techniques d'analyse de données multidimensionnelles : analyse des concomitances thématiques, analyse factorielle et la classification descendante hiérarchique.

Notre objectif dans cette première approche exploratoire est de mettre en évidence les aspects de l'esprit d'entreprise intériorisés par les créateurs de PME accompagnées. Il s'agit précisément :

- d'établir une première typologie des entrepreneurs de PME qui exploitent au mieux les offres d'accompagnement, le soutien familial ;
- d'appréhender la place de leur « histoire de vie » dans l'aventure entrepreneuriale ;
- de cerner le processus de construction des compétences des créateurs axés sur l'osmose entre projet entrepreneurial et projet de vie afin de proposer (à terme) aux structures d'accompagnement des outils de conseil et de programme de formation originaux, différenciés et bien adaptés aux besoins de ce type de créateurs.

L'accompagnement permet de mieux appréhender la multiplicité des facteurs qui interviennent dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre des projets de création de PME. Si les structures d'accompagnement locales mettent à disposition ressources, outils, réseaux, information, etc., on peut supposer qu'elles influent également sur la représentation que va construire l'entrepreneur à la fois de son environnement, de son projet de développement ainsi que la façon dont il va surveiller cet environnement et par conséquent de sa capacité à convertir ses savoirs en compétences entrepreneuriales.

Plus précisément, les résultats de nos investigations mettent en évidence six types de dirigeants de PME formant à l'arrivée trois grandes strates d'entrepreneurs discriminées essentiellement par l'âge de l'entreprise. Elles concernent : 1- l'exploitation dynamique des marchés (entreprises de plus de trois ans) ; 2- la dynamique des systèmes de gestion et des performances commerciales (entreprises d'un à trois ans) ; 3- l'exploitation des compétences professionnelles et non professionnelles (entreprises de moins d'un an).

Les facteurs d'appui au développement de l'esprit d'entreprise perçus sont différents dans chacune des trois strates. Seuls ceux de la strate liée à l'exploitation des compétences professionnelles et non professionnelles sont développés dans ce papier, l'accompagnement familial constituant le point d'ancrage de tels facteurs. C'est dire qu'en dépit de la multiplication des aides institutionnelles depuis ces vingt dernières années, les réseaux informels, notamment familiaux, prennent une place non négligeable par rapport au soutien institutionnel. Aussi, après avoir présenté les principaux apports intériorisés par les créateurs de PME accompagnées, nous insisterons sur le processus de reconstruction des compétences entrepreneuriales favorisées par l'accompagnement familial.

## **1 Des apports différenciés de l'accompagnement à la prééminence du soutien familial**

Notre double enquête a été conduite en suivant un protocole de recherche construit à partir du concept du potentiel de ressources. Celui-ci appartient en propre à l'individu, à l'image du capital humain. Il se décompose en trois parties : les ressources financières (ressources propres et potentielles), les connaissances (études, scolarisation, expérience professionnelle) et les relations sociales (relations personnelles, familiales, professionnelles, institutionnelles). Le potentiel de ressources est le produit de la socialisation de l'individu. Créer son entreprise revient par conséquent à valoriser les différentes ressources qui forment le potentiel de ressources.

C'est dans cette optique que s'inscrivent les dirigeants d'entreprises enquêtées. Elles sont indépendantes sur le plan financier. Elles n'appartiennent pas à un groupe. L'entrepreneur a été dans tous les cas interrogé. Il est à la fois le fondateur, le propriétaire et le gestionnaire de l'entreprise, selon la définition communément admise. Ce qui correspond à la définition retenue par l'Union européenne selon la recommandation 96/280/CE.

Parmi les entreprises sélectionnées moins de 10% ont un budget de recherche-développement et de personnel spécialisé comme c'est fréquemment le cas pour la petite entreprise. Certaines de ces organisations pratiquent une innovation « à la marge », c'est-à-dire adaptent leur produit ou leur service à la demande du client. Dans ce cas les idées nouvelles viennent à la fois de l'entreprise et de l'extérieur. L'implication des salariés est aussi très importante car leur petit nombre conduit à minimiser l'impact de la hiérarchie sociale (Julien, 2003, in Mutar).

## 1.1 Des perceptions différenciées au niveau de l'accompagnement

Les résultats issus de nos enquêtes mettent en évidence de réelles diversités dans la perception des questions ainsi que dans l'étendue des informations fournies à partir des thématiques suivantes:

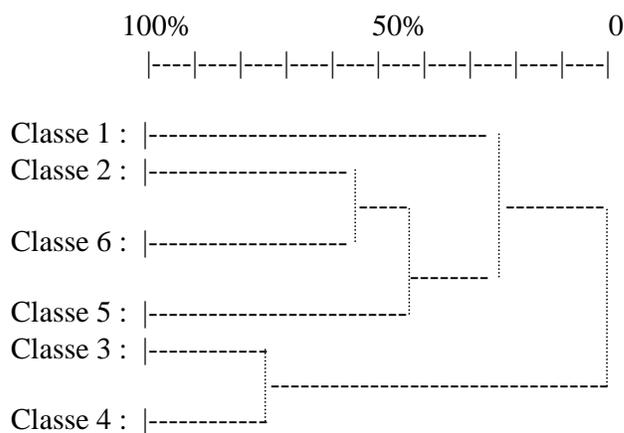
- Histoire de vie, parcours et expériences professionnels,
- Principales motivations avant et après la création,
- Difficultés rencontrées avant et après la création,
- Modalités de gestion de ces difficultés au regard du potentiel de ressources construit (Boutillier et Uzunidis, 1999 ; Boutillier, Laperche et Uzunidis, 2004),
- Rôle des structures ou opérations d'accompagnement dans la mobilisation des ressources, la gestion de ces difficultés et dans le choix des orientations stratégiques et de la structuration des fonctions clés ou celle des facteurs de réussite de la création d'entreprise.

Quelle que soit sa source ou sa nature, l'accompagnement entrepreneurial sensibilise le créateur à la multiplicité des facteurs qui interviennent dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre de son projet. Les observations empiriques qui suivent concernent les principaux facteurs et itinéraires construits grâce aux pratiques d'accompagnement.

L'accompagnement favorise la gestion de six types de difficultés fondamentales: la maîtrise des couples produits/marchés, la gestion administrative et financière, l'exploitation des connaissances et expériences, le positionnement vie privée / vie professionnelle, les performances commerciales et la vision du futur.

Ces résultats globaux se structurent autour de six catégories différentes d'entrepreneurs appelés des classes. Chaque classe a un vocabulaire spécifique concernant les facteurs clés de succès et des logiques stratégiques construits à partir des démarches d'accompagnement vécues.

L'analyse des dépendances entre les classes à partir de la classification descendante hiérarchique met en évidence le dendrogramme ci-dessous.



Le dendrogramme se lit de la façon suivante : plus on se déplace vers la droite moins les classes sont liées. Ainsi, les classes 3 et 4 sont proches l'une de l'autre à 75% et sont

indépendantes des autres classes. Les 2 et 6 sont liées à 55%, puis sont proches de la classe 5 à 45%, pour ensuite se relier plus loin à la classe 1 à plus de 25 %.

En prenant en compte le taux de dépendance des classes, les différents liens de proximité entre les mots clés et l'âge des entreprises concernées, il apparaît deux blocs distincts.

- Le premier est formé de quatre classes (2, 6, 5 et 1), avec des degrés de dépendance entre elles qui sont bien entendu différents en intensité et avec comme composantes essentielles l'exploitation actuelle et future du marché.

**Tableau n°1 : exploitation des marchés, gestion et performances commerciales**

	<b>Gestion du couple produit / marché (20 %)</b>	<b>Gestion administrative et financière (15 %)</b>	<b>Performances commerciales (12 %)</b>	<b>Vision du futur (29 %)</b>
<b>Age de l'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• entreprise de plus de 3 ans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• entreprise d'un à 3 ans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• entreprise d'un à 3 ans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• entreprise d'un à 3 ans</li> </ul>
<b>Thèmes clés fortement dépendants des champs lexicaux relatifs à l'exploitation du marché, à la gestion commerciale et financière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• clients: image, prix, qualité, délai, services</li> <li>• produits: outil, savoir-faire, diversité, qualité</li> <li>• fournisseurs: rapport de partenariat</li> <li>• concurrents: positionnement clair</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• finance: coût, garantie, conseils, prévision (fonds de roulement, retour sur investissement..)</li> <li>• chance avec des partenaires: banques, CCI, boutiques de gestion, experts comptables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ressources: capital, lieu d'implantation et effectif;</li> <li>• paramètres commerciaux :</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• projection: innovation développement, formation, recrutement</li> <li>• fonctionnement: méthodes, procédures</li> </ul>

- Le second bloc est constitué des classes 3 et 4 et relève de la gestion des compétences et de l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle.

**Tableau n°2 : exploitation des compétences professionnelles et non professionnelles**

	<b>Exploitation des connaissances et expériences (12 %)</b>	<b>Positionnement vie privée / vie professionnelle (12 %)</b>
<b>Age de l'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• entreprise de moins d'un an</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• entreprise de moins d'un an</li> </ul>
<b>Thèmes clés fortement dépendants des champs lexicaux relatifs à la gestion des compétences des</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• connaissances : formation initiale et/ou continue diplômante ;</li> <li>• compétences : expériences de carrières ou stages (techniques, encadrement, entrepreneur...).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vie familiale : enfants, conjoint, parents, éducation et valeurs, vacances, loisirs et évasions ;</li> <li>• vie professionnelle : organisation et gestion du temps.</li> </ul>

<b>entrepreneurs</b>		
----------------------	--	--

Ce deuxième bloc est soumis à une analyse plus approfondie. Ainsi, les deux tableaux qui suivent recensent le contenu significatif du vocabulaire propre aux 24% d'entrepreneurs centrés sur l'exploitation des compétences professionnelles et non professionnelles.

Le contenu de ces tableaux met clairement en évidence trois enseignements importants.

- **Premier résultat** : l'importance des trois principales sources initiales de compétences entrepreneuriales : les connaissances sanctionnées par un ou plusieurs diplômes, l'expérience et la famille. Ces trois sources sont liées entre elles à plus de 60 %. La famille semble constituer le point d'ancrage de l'exploitation des compétences professionnelles et non professionnelles. En fait, l'organisation professionnelle est liée à l'organisation familiale à 80 %. Les valeurs transmises par les parents facilitent cette corrélation à plus de 80 %.
- **Deuxième résultat** : l'acquisition des connaissances nouvelles résulte de l'accès à l'information et à sa gestion (60 % de lien de proximité) et à l'organisation professionnelle mise en place (80 % de lien de proximité). Ces deux données confortent les expériences issues du parcours professionnel du créateur (50 % de lien de proximité).
- **Troisième résultat** : l'importance de la conversion des expériences et des connaissances en compétences entrepreneuriales.

Il apparaît que les entrepreneurs concernés comptent avant tout sur leur environnement interne pour réussir. Celui-ci est composé des valeurs familiales, de leurs expériences professionnelles, de leurs études et formations. L'accompagnement suscite en eux une confiance construite par leur parcours. L'expérience professionnelle ainsi que les connaissances scolaires sont pour eux de précieux atouts. Ces créateurs ont tendance à croire en eux et à leur force personnelle. Même si certains ne possèdent pas de diplômes d'études supérieures, ils ont une connaissance approfondie et une grande expérience professionnelle souvent très technique qui les pousse à créer dans le même secteur d'activité. C'est pourquoi on retrouve en priorité le secteur industriel dans cette catégorie d'entrepreneurs, du moins pour la zone géographique concernée par notre étude. Les conseils comme les aides financières et logistiques sont bien sûr sollicités par ces créateurs. Mais ces conseils et aides sont un outil de plus à leur création et ne constituent pas l'essentiel des facteurs de réussite ou d'échec de leur aventure. L'environnement institutionnel est alors une force d'appoint pour un projet murement réfléchi. La connaissance du marché est déjà appréciée ainsi que les difficultés liées à l'activité retenue. Ce sont souvent des salariés qui quittent leur emploi par souci d'indépendance, de lassitude, de non possibilité d'évolution ou par manque de motivations dans une organisation considérée comme étant trop statique dans un environnement qui bouge.

## 1.2 Le soutien familial au détriment du soutien institutionnel

La petitesse de l'organisation et l'absence de hiérarchie complexe confèrent à ce type d'entreprises une identité particulière. Il s'agit d'entreprises qui apparaissent souvent comme

une extension de la sphère privée, de la famille. Aucune décision n'est prise sans l'approbation du dirigeant et les objectifs de l'organisation sont fortement déterminés par ceux de ce dernier dans une optique familiale. Deux autres caractéristiques sociales sont clairement identifiées.

- **L'expérience professionnelle.** Elle se compose de l'ensemble des savoir-faire, des connaissances, des valeurs propres accumulées par le dirigeant avant la création de l'entreprise. L'expérience accumulée du dirigeant (à la fois en tant que dirigeant d'entreprise et salarié) est souvent perçue comme une garantie de bonne gestion. Elle renvoie, souvent, au parcours de vie du dirigeant qui peut comporter des échecs et des réussites.
- **Le niveau de formation.** Il peut être ou non validé par un diplôme, quoiqu'il en soit il renseigne sur la capacité du dirigeant à comprendre les mutations de son environnement économique, social et politique. Or, l'expérience montre que l'entrepreneur est avant tout un technicien, ou un vendeur, rarement un gestionnaire. Dans un contexte extrêmement concurrentiel, il doit réagir au coup par coup selon les exigences des clients, les délais de paiement imposés par le fournisseur ou à l'attitude du banquier. Très souvent il n'accepte pas de partager le pouvoir. Pour éviter toute contestation, il refuse de s'entourer d'individus qui pourraient le concurrencer. Il ne recrute pas ou peu de jeunes cadres diplômés. En a-t-il les moyens ? Et quelles seraient les perspectives de carrière de ces derniers ? Il préfère avoir des collaborateurs a priori soumis, tels que les membres de sa famille. Le personnel est recruté non pas tant en fonction de ses compétences, mais fonction de leur attachement filial. Ce qui n'est pas négatif en soit, nombre d'enquêtes et de travaux récents mettent l'accent sur le dynamisme des entreprises familiales jugées plus performantes en de nombreux points que les autres entreprises.

La famille joue un rôle très important en matière de création d'entreprise, même si la majorité des nouveaux entrepreneurs n'a pas bénéficié de l'expérience d'un parent entrepreneur. La famille apporte certes un soutien financier et matériel, mais aussi et surtout un soutien psychologique, de conseil et aussi par sa participation au fonctionnement de l'entreprise. D'un autre côté, très peu de créateurs ont bénéficié du soutien d'associations d'aide à la création d'entreprise. Plus de 80% des entrepreneurs interrogés ne sont pas issus d'une famille d'entrepreneur, cependant tous reconnaissent que le soutien familial a été déterminant dans le succès de leur entreprise (préparation de projet, soutien psychologique, collecte des capitaux, création du marché...). On notera cet exemple unique dans l'enquête d'une jeune fleuriste de 22 ans qui a ouvert un magasin grâce au soutien de son père, lequel possède son propre commerce dans une autre localité.

Bien que l'entrepreneur dunkerquois ne soit pas issu d'une lignée d'entrepreneurs, et en dépit de la faiblesse des soutiens institutionnels dont il bénéficie, il ne crée pas son entreprise en l'absence de tout soutien. Le voudrait-il, le pourrait-il, la vocation de l'entreprise étant de vendre. Nous avons ainsi pu constater que l'entrepreneur prépare avec minutie la création de son entreprise grâce à un important réseau de relations à la fois personnelle (amis notamment) et professionnelles :

Ce réseau constitué par les relations personnelles, professionnelles, parfois professionnelles de l'entrepreneur lui permet de contourner d'une part la faiblesse de son apport initial, de son expérience entrepreneuriale, mais aussi la faiblesse du soutien institutionnel. Nous avons

pu constater l'importance du réseau entrepreneurial au niveau national, en particulier en termes de relations professionnelles et personnelles.

Il est de bon ton de dire dans le département du Nord que le nombre d'institutions et/ou de conseillers à la création d'entreprise est plus élevé que le nombre de créations. Dans cette enquête, nous avons pu constater qu'une majorité d'entrepreneurs avait sollicité fortement les services d'un comptable. Cette aide extérieure est indispensable car nombre d'entrepreneurs créent sans associés (54%). Cette observation est également conforme aux observations réalisées au niveau national : la création d'entreprise se présente comme une aventure solitaire. Rappelons que G. Gilder (1985) se plaisait à citer le grand sidérurgiste américain Carnegie, qui se vantait de ne rien connaître de la technologie de l'acier. Carnegie aurait fait écrire l'épigraphe suivant sur sa tombe : « ci-gît l'homme qui sut s'entourer de personnes plus intelligentes que lui ». Le petit entrepreneur semble rencontrer des difficultés pour s'entourer de personnes plus intelligentes que lui. Est-ce en raison de son faible potentiel de ressources ? En particulier de la faiblesse de son capital-relations ? Mais, est-ce parce qu'il ne veut pas perdre le contrôle de sa petite société à laquelle il peut être attaché sentimentalement, affectivement. L'entrepreneur n'est pas prêt à mourir pour son entreprise, selon J. A. Schumpeter ? Ce n'est pas le cas du manager ou de l'actionnaire.

L'ensemble des réponses recueillies nous permet de distinguer dans le capital-relations de l'entrepreneur, d'une part les relations sociales informelles, en d'autres termes tout ce qui ne fait pas l'objet d'une relation marchande (le fait d'appartenir à une famille d'entrepreneur, le fait de s'être appuyé sur un réseau de relations pour créer son entreprise...) et d'autre part les relations institutionnelles (aide de l'ex-employeur, d'un comptable, d'une boutique de gestion, d'une association d'aide à la création d'entreprise...). Le poids relatif des relations informelles est relativement élevé, puisqu'il représente plus de 27% des réponses possibles<sup>1</sup>. Nous considérons ce pourcentage comme relativement important dans un contexte où l'Etat multiplie les structures d'aide à la création d'entreprise. Mais, nous pouvons également considérer que la création institutionnelle a pour objectif de favoriser le développement de relations de coopération informelles et formelles.

Peu d'entrepreneurs sont issus d'une famille d'entrepreneurs. L'explication de ce phénomène réside en partie dans la place importante de la grande industrie et de l'emploi salarié ouvrier. Dans ce contexte, la création d'un réseau de relations personnelles et professionnelles (généralement élaboré dans le cadre professionnel, donc des relations de travail) se substitue à l'absence de tradition familiale entrepreneuriale. D'un autre côté, on peut supposer que la politique publique a précisément pour objectif de créer un cadre institutionnel, soutien indispensable à la création de nouveaux types de comportements sociaux.

### **1.3 L'accomplissement personnel pour un épanouissement familial**

Pourquoi devenir entrepreneur dans une société où plus de 80% des emplois sont des emplois salariés ? Est-ce par goût du risque et esprit d'initiative ? Est-ce pour échapper au chômage ? Les économistes sont généralement partagés sur cette question. D'un autre côté, le goût de l'indépendance et d'entreprendre sont généralement cités comme les principales motivations des créateurs. Les résultats de l'enquête réalisée à Dunkerque (résultats qui

---

<sup>1</sup> Les personnes interrogées avaient la possibilité de donner plusieurs réponses.

corroborent ceux de l'enquête nationale) tendent à considérer que créer son entreprise est un moyen d'accomplissement personnel. Seuls 12% des entrepreneurs enquêtés ont déclaré avoir créé leur entreprise pour des raisons économiques. Est-ce par pudeur ? C'est probable. Ce résultat est également conforme aux observations nationales.

En dépit des moyens importants qui ont été affectés à la promotion de la création d'entreprise tant au niveau national que régional, l'entrepreneur met très peu en avant les soutiens institutionnels dont il a bénéficié pour mener son projet à terme. La famille et l'épargne personnelle constituent les vecteurs principaux grâce auxquels il réunit les capitaux dont il a besoin. D'ailleurs, certains d'entre eux expriment une aversion pour l'Etat, perçu comme un frein plutôt qu'un stimulant à la création d'entreprise : l'Etat est d'abord perçu comme en tant que collecteur d'impôts, mais aussi comme créateur d'une réglementation restrictive et non suffisamment favorable à l'activité entrepreneuriale. L'entrepreneur se présente telle une sorte de créateur solitaire bénéficiant simplement de l'appui familial !

L'accumulation d'une épargne personnelle s'inscrit dans un projet de moyen ou long terme de création d'entreprise en raison des deux grands types de motivation qui ont amenés les individus considérés à créer leur entreprise (la recherche de l'indépendance et l'accomplissement personnel). Dans ces conditions, il n'est pas possible de parler de pudeur des entrepreneurs interrogés, mais de la réalisation d'un projet mûrement réfléchi et préparé.

L'entrepreneur, de ce début de siècle à Dunkerque, crée son entreprise à la fois pour être indépendant et pour des raisons personnelles, d'estime de soi, de volonté de faire. L'indépendance est ici l'indépendance vis-à-vis de la hiérarchie de l'entreprise. Or, une proportion importante d'entrepreneurs a connu la discipline de l'entreprise et/ou a par le passé dirigé une autre entreprise. Tous (ou presque) connaissent la discipline qu'impose le travail collectif. De part leurs racines ouvrières, ces populations restent très fortement marquées par le travail. Cette image est particulièrement forte chez les hommes, mais elle tend aussi à s'affirmer chez les femmes qui cherchent à conquérir leur autonomie au sein de la société, sans pour autant renoncer à ce qui constitue le fondement de leur identité : la maternité. Nous le constatons au travers nos enquêtes : les motivations de création pour les hommes et les femmes sont les mêmes. Cette constatation est importante car elle atteste pour des femmes de culture ouvrière d'une certaine convergence de destin avec celui des hommes. Les femmes conquièrent peu à peu le droit de vivre en dehors de la sphère familiale. O. Schwartz (1990) souligne dans son étude très fouillée du *Monde privé des ouvriers* à quel point les identités sexuelles sont affirmées dans le monde ouvrier. Il explique que les femmes trouvent dans ces représentations « un accès sans équivalent à la maîtrise d'un espace et à la projection d'une image de soi. Les canons de la virilité et de la féminité ne se laissent relativiser que si les individus peuvent les échanger contre d'autres modes d'être socialement légitimes : c'est précisément ce qui ne va pas de soi dans les catégories ouvrières. La fidélité de celles-ci à leurs systèmes d'identité sexuelles apparaît comme une protection contre la défaillance ou l'insuffisance des autres marques identitaires » (Schwartz, 1990, pp. 206-207). De l'autre côté, le travail est un « fondement essentiellement des légitimités masculines. Il est le terrain d'accès à une forme de reconnaissance sociale » (Schwartz, 1990, p.287). La création d'entreprise, pour ces femmes issues du milieu ouvrier, constitue-t-elle un moyen d'émancipation ? Nous pouvons le supposer, mais d'émancipation limitée puisqu'elles créent majoritairement dans les services de proximité qui constituent le prolongement direct de la sphère domestique. Ajoutons à cela que la création d'entreprise par ces femmes s'inscrit dans un contexte de chômage structurel (en particulier du chômage

ouvrier) remettant partiellement en cause la légitimité masculine et privilégiant les processus des compétences entrepreneuriales.

## **2 Des sources initiales de compétences à la production des connaissances nouvelles**

Les résultats de notre étude rappellent que les compétences initiales de l'entrepreneur relèvent de son « histoire de vie ». Celle-ci est constituée d'un ensemble d'interactions avec plusieurs milieux: familial, scolaire et/ou universitaire, professionnel et social. La famille d'entrepreneurs constitue souvent une source d'initiation naturelle à la création d'entreprise alors que la formation développe la transversalité des connaissances et que l'expérience demeure un des processus fondamentaux de construction effective des compétences transversales.

### **2.1 L'importance des interactions entre les trois sources initiales de compétences**

Les démarches d'accompagnement à la création d'entreprise permettent de mieux mettre en valeur les interactions qui lient ces trois sources de compétences entrepreneuriales dans une perspective de mobilisation des ressources locales marchandes et non marchandes (Marchesnay et Julien, 1996 ; Julien 1996). En fait, le succès ou l'échec de la création d'entreprise dépend comme nous l'avons vu du créateur lui-même, mais celui-ci ne peut rien s'il ne dispose pas d'un certain nombre d'aides quantitatives (capitaux, infrastructures) et qualitatives (informations, réseaux de partenaires et de clients ou technologies utiles) et de compétences spécifiques (savoir-faire de consultants et de personnel qualifié).

Pourtant, le fait d'avoir à disposition toutes les ressources et moyens à la création d'entreprise ne garantit pour cela la réussite future de celle-ci. Pour mener à bien son projet, le créateur doit maîtriser un certain nombre de compétences et d'outils. L'accompagnement permet de lui faire comprendre qu'il a un besoin réel d'apprentissage pour mieux piloter son entreprise que ce soit dans la première phase de la création ou dans la gestion future. L'accompagnement doit commencer tôt dans une perspective de particularisation des facteurs clés de succès: l'influence combinée des trois sources de compétences entrepreneuriales ainsi que l'équilibre entre les exigences professionnelles et les priorités familiales.

Les motivations (goût du risque, indépendance, envie d'entreprendre, profit et goût des responsabilités) et les facteurs de personnalité facilitent la réalisation et le succès du projet de création (Debout et Paillot, 1996 ; Gartner et al., 1989 ; Bygrave et Hofer, 1991 ; Horsby et al., 1993). Il s'agit, notamment, de l'âge, du niveau d'instruction et du savoir-être. Le passé du créateur, son diplôme, son expérience, sa personnalité conditionnent son succès ou son échec. On crée en fonction de son diplôme, de ses compétences. En effet, l'expérience dans le domaine est un facteur de succès.

De plus, l'activité antérieure du créateur influence la survie (Pedezert, 1996). Si c'est un ancien cadre ou agent de maîtrise ou s'il a déjà exercé en indépendant, il aura un taux de survie de plus de 70% (73% pour un ancien cadre et 74% pour un indépendant au bout de trois ans). Car le fait d'avoir des relations augmente la survie. Seulement 17% des créations, dont le créateur est un ancien chômeur, se développent. Pendelieu (1997) explique que certains traits de caractère favorisent le succès. Il faut connaître ses limites, avoir des

objectifs clairs, être meneur d'équipe, être responsable, avoir un esprit de compétition, savoir prendre des risques, des initiatives, développer ses connaissances du secteur, être honnête. Par ailleurs, il faut avoir des compétences pratiques, théoriques, techniques, méthodologiques. De surcroît, il faut des compétences de gestion. C'est-à-dire que le créateur doit avoir des compétences de stratégie, de comptabilité, de techniques financières et commerciales.

Un autre type de compétences est indispensable : celles du comportement. En effet, le savoir-être aura des effets sur le choix des clients qui vont ou non acheter leurs produits à la société. Il faut agir en tant que chef d'entreprise pour être reconnu comme tel, et ainsi acquérir une plus grande notoriété. Ce sont les relations avec les clients, qui vont définir le succès de l'entreprise. Une autre partie des relations, c'est celles avec le personnel. Il faut savoir choisir le personnel qualifié, le motiver. La communication interne de l'entreprise doit se développer en permanence pour réussir. D'ailleurs, hormis des qualités d'écoute, de communication, il doit savoir dialoguer, négocier avec les fournisseurs.

La recherche d'un potentiel de clients est un facteur de succès au démarrage. L'exploitation de ce potentiel passe par la capacité de l'entrepreneur (au sens de Fayol) à prévoir, organiser, commander, coordonner et à contrôler. Le contact permanent avec ses interlocuteurs et la prise d'initiatives personnelles, font partie d'une telle capacité entrepreneuriale.

## **2.2 L'importance d'une culture de production des connaissances nouvelles: le rôle de l'information**

L'accompagnement sensibilise le créateur à l'importance de l'information comme source de connaissances nouvelles. L'information et la connaissance transforment la vision, les valeurs et les représentations de l'entrepreneur. En fait, celui qui maîtrise la connaissance et a accès à l'information susceptible de renouveler cette connaissance, a le pouvoir économique et industriel. Ce nouvel agent économique évolue selon la séquence suivante (Luyckx, 2002) :

Données → Information → Connaissance → Sagesse Décisionnelle

L'information est un flux de messages triés en tant que données pertinentes susceptibles d'influencer ou de restructurer les savoirs de l'entreprise. La création de connaissances résulte d'une double capacité. La capacité à rechercher des données et à les transformer en informations pertinentes, et la capacité à interpréter et à utiliser celles-ci. Pour devenir connaissance, l'interprétation et l'utilisation de l'information passent par le filtre de la créativité, de l'imagination et de la personnalité des acteurs de l'entreprise. La connaissance créée ou restructurée est souvent le fruit d'une interaction sociale entre ces acteurs et des croyances partagées (Reix, 1995).

Seul le capital humain permet de filtrer efficacement les données très abondantes en information et de transformer celle-ci en connaissance nouvelle, source de différenciation concurrentielle. Le développement d'internet et d'autres moyens de communication sonne progressivement, mais sûrement la fin du secret technologique et des avantages concurrentiels qui lui sont liés; « les hiérarchies fondées sur la possession exclusive de l'information et de la propriété intellectuelle sont en train de s'écrouler, en silence, mais rapidement » (Luyckx, 2002, p 4). Le capital humain est un ensemble de compétences (du fait de la formation et de l'expérience) et un ensemble de connaissances (du fait de l'échange

de l'information et de la gestion créative de celle-ci). Il existe une interaction récurrente entre connaissances et compétences dans un continuum intégrant les savoirs individuels et collectifs.

Il apparaît que la nature du pouvoir dans les domaines de l'argent, de l'économie, du commerce et du management des organisations change. Ce changement sous-tend la mutation des « concepts de brevet, de travail, de justice, de soutenabilité ou durabilité écologique, d'éducation et de culture » (Luyckx, 2002, p 2). Le pouvoir économique ou la légitimité concurrentielle réside de moins en moins dans la possession du capital et de la technologie. Il est de plus en plus le fait de la créativité humaine, notamment « dans les branches innovantes et en croissance ».

Bruneau et Pujos (1992) considèrent le savoir comme un ensemble d'informations triées, mises en forme (de manière plus ou moins définitive) et interprétées de façon à en obtenir une représentation. Il évolue constamment dans le temps et se compose d'idées, de concepts et d'images plus ou moins systématisés. C'est de l'information qui contient une réelle valeur ajoutée. « L'information en soi n'est pas un atout car elle est multiple, mobile, ambiguë parfois. L'atout essentiel est par contre la capacité d'utiliser l'information comme un levier, en lui superposant une valeur ajoutée significative qui en fasse un réel atout. » (Salomon 1998, p. 77).

La distinction entre savoir et connaissance est délicate. C'est pourquoi Bruneau et Pujos (1992) font remarquer que dans l'entreprise, la tendance est d'utiliser indifféremment les termes savoir et connaissance. Ainsi, les connaissances de l'entreprise comprennent :

- Des savoirs spécifiques qui caractérisent ses capacités de gouvernance, d'étude, de réalisation, de vente et de support de ses produits et services;
- Des savoir-faire individuels et collectifs qui caractérisent ses capacités d'action, d'adaptation et d'évolution.

Ces savoirs spécifiques, individuels et collectifs sont de nature tangible et intangible que l'accompagnateur doit intégrer dans ces missions.

### **2.3 La conversion des savoirs en compétences entrepreneuriales**

L'accompagnateur joue le rôle de conseil ou de consultant permanent auprès de l'entrepreneur. Il a le souci d'être à l'écoute totale des besoins du dirigeant ou du porteur de projet en pratiquant une approche modeste de son rôle. Il arrive que l'accompagnateur devienne le confident ou le « psychanalyste » de son client. C'est un prestataire de service spécialisé dans la création et le développement de la PME même s'il peut de temps en temps dépasser son domaine de spécialisation. En fait, il n'est pas possible de travailler sérieusement pour le compte des chefs d'entreprise, si une relation de proximité n'est pas établie entre l'accompagnateur et le porteur de projet même après la phase de démarrage (Sammut, 1998). Une telle relation est nécessaire pour faire passer les messages, pour construire les échanges et pour permettre l'émergence et la mise en œuvre de nouveaux projets. Elle est fondée sur la confiance et sur la proximité de la gestion des préoccupations. Elle demande du temps, de la patience et beaucoup d'écoute afin de passer des savoirs à des compétences entrepreneuriales. Ce passage semble obéir au processus décrit par Nonaka et Takeuchi (1997).

### 2.3.1 Les interactions entre savoirs tacites et savoirs explicites

Selon Nonaka et Takeuchi (1997), la compétence entrepreneuriale relève d'un processus construit à partir d'un dialogue continu entre savoir tacite et savoir continu. Le savoir est pris au sens de "croyance vraie justifiée" avec deux aspects: le savoir tacite et le savoir explicite (Polanyi, 1966). Le savoir tacite est personnel, spécifique au contexte et de ce fait, il est difficile de le formaliser et de le communiquer. Le savoir explicite ou « codifié » se réfère à la connaissance qui est transmissible dans un langage formel, systématique. « Les connaissances explicites se réfèrent à la connaissance qui peut être exprimée sous forme de mots, de dessins, d'autres moyens articulés, notamment les métaphores; les connaissances tacites sont les connaissances qui sont difficilement exprimables quelle que soit la forme du langage » (Polanyi, 1966; p 56). Autrement dit, les connaissances individuelles explicites sont articulées ou formalisées sous forme de discours, de métaphores, d'analogies, de représentations schématiques ou matérielles (notes personnelles consignées sur des feuilles volantes, des carnets de notes, des aides mémoires, etc.) ; par contre les connaissances individuelles tacites sont celles dont la personne a conscience ou non de posséder et qui se manifestent à travers le talent, l'habileté, les tours de main, les croyances et les comportements partagés. « C'est ainsi que la personne peut savoir plus qu'elle ne peut s'exprimer ou savoir plus qu'elle ne peut dire » (Baumard 1996, p. 36).

Dans l'action, la part des connaissances individuelles explicites et tacites utilisée et mise en œuvre au quotidien, est combinée aux savoir-faire des autres. Cette combinaison constitue l'essentiel des compétences organisationnelles. Le modèle développé par Nonaka et Takeuchi (1997) met en mouvement ces savoirs tacites et explicites dans une perspective universelle. En fait le modèle est destiné à expliquer, à partir de la conversion de ces deux types de savoirs, les mécanismes d'innovation dans les organisations. Il peut s'agir d'organisations publiques ou privées, à vocation économique ou non, ceci quel que soit le contexte culturel ou concurrentiel considéré.

La prise en compte des interactions entre les savoirs tacites et explicites fonde un accompagnement efficace. En fait, il est souvent pertinent de matérialiser l'accompagnement à partir des outils très pragmatiques, par des documents, et par la présence sur le terrain. Il faut savoir que la maturation du projet d'entreprise et l'évolution de son porteur passent par la durée. Celle-ci est ponctuée de temps fort de formation, d'actions et de conseils. C'est le cas de la mise en œuvre d'une étude de marché débouchant sur l'identification d'un créneau porteur, l'extension du portefeuille de clients, le repositionnement stratégique, le lancement d'activités complémentaires, la mise en place d'un nouvel argumentaire de vente, le plan de communication et le plan de prospection. Quoi de plus évident d'amener l'entrepreneur à participer de près à la réalisation de l'enquête qualitative et/ou quantitative? Quoi de plus claire qu'une formation suivie de la pratique sur le terrain ou de l'application de certaines méthodes de diagnostic et de prescriptions stratégiques?

L'expérience nous a prouvé qu'il est souvent nécessaire de conforter le travail en profondeur en mixant les outils dans l'espace et le temps. Les outils mixés dans la mise en place d'un business plan ou dans la démarche des entrepreneurs centrés sur la croissance proactive concernent le marketing opérationnel, la gestion administrative et financière et la vision stratégique. Ce mixage apparaît comme pertinent dans les choix et actions à mettre en œuvre pour conforter la capacité de l'entrepreneur à transformer concept et réflexion en action tangible et mesurable.

### 2.3.2 Les modes de conversion des savoirs en compétences entrepreneuriales

Le modèle de Nonaka et Takeuchi (1997) se met en œuvre à partir de quatre modes de conversions des savoirs.

- **Le processus de socialisation relève du transfert du savoir tacite vers le savoir tacite**

Il renvoie à l'acquisition de connaissances via le partage d'expériences et l'observation, sans recours à un langage spécifique. Les connaissances tacites des uns sont transmises directement aux autres sous forme de connaissances tacites par l'observation, l'imitation et la pratique. C'est le cas des apprentis qui travaillent avec leurs maîtres en apprenant la connaissance du métier non par le langage mais par l'observation, l'imitation et la pratique.

C'est une des missions de l'accompagnateur qui doit s'évertuer d'imaginer, tester, valider et de construire de nouveaux modes opératoires. Il s'agit d'outils opérationnels qui soient les plus proches possibles des préoccupations et besoins du créateur d'entreprise. Par exemple, au niveau marketing, il faut conduire l'entrepreneur à prendre conscience des notions d'enquête, de recherche ou d'analyse de marché indispensables aux décisions commerciales. A ce titre, il doit l'amener à les rendre plus concrets à partir des opérations comme la gestion des fichiers clients, la gestion stratégique des comptes clients, les procédures de lancement de produits nouveaux, le plan de communication, la confection de supports communication ou organisation d'un salon professionnel. De même, au niveau commercial, il faut insister sur les rencontres interpersonnelles à partir des missions classiques de la fonction commerciale que sont : les argumentaires produits et services, l'organisation de la force de vente, le plan de prospection commerciale, l'analyse et la gestion des devis, les indicateurs de performance commerciale ou le coût de l'action commerciale.

- **Le mode de création de savoir par combinaison relève du transfert du savoir explicite vers le savoir explicite**

Il combine différents corps de connaissances par des supports tels que les documents, les réunions, les conversations téléphoniques et les réseaux de communication informatisés.

Comme enseignant, l'accompagnateur intervient pour dispenser à l'entrepreneur de la méthode, de l'expérience, des attitudes qui le préparent à affronter les difficultés du monde de l'entreprise. Il s'agit surtout de faire passer des messages d'opérationnalité et d'efficacité en tenant compte des motivations du dirigeant et des finalités de son entreprise. Les interventions sont alors multiples.

L'intervention corrective a lieu si l'entrepreneur ne respecte pas complètement la méthode de travail qui est enseignée et transmise oralement et/ou sous forme écrite. Par exemple, il ne teste pas son offre auprès de quelques clients cibles ou il ne vérifie pas suffisamment le soutien financier qu'apportent les structures de financement ou son entourage ; il est alors renvoyé vers la méthode théorique et devra se conformer rigoureusement aux nouvelles indications qui peuvent évoluer à la lumière des expériences fructueuses.

Souvent le porteur de projet n'a pas une vue claire des effets directs et indirects de son

affaire sur son environnement proche, il appartient à l'accompagnateur de contrôler sa validité théorique et surtout son impact opérationnel. Dans cet esprit, il est intéressant de mettre le travail exécuté dans une plus large perspective générale : le démarrage, la consolidation et le développement.

- **Le processus d'extériorisation relève du transfert du savoir tacite vers le savoir explicite**

Il se trouve typiquement dans le processus de création de concepts et est déclenché par le dialogue ou la réflexion collective. Le savoir tacite devient explicite dès lors que l'individu essaie d'exprimer son art et ses expériences sous la forme de métaphores, analogie, concepts, hypothèses ou modèles.

L'accompagnateur met à disposition du créateur, des méthodes et des techniques destinées à coordonner les actions et les ressources nécessaires. Il amène les partenaires existants à ne plus œuvrer de façon dispersée et solitaire. Il les rapproche et crée un système en réseau où les énergies se renforcent et se capitalisent. Les finalités complémentaires de chaque membre du réseau donnent une grande richesse pour la mise en œuvre pratique des études de faisabilité et des différents soutiens à la création et au développement des PME. Comme souvent, les bonnes volontés et les partenaires sont prêts à agir. Mais il est nécessaire d'organiser leur mode de travail vers des objectifs concrets et opérationnels.

Un processus interactif comme la pédagogie d'accompagnement fonctionne sur la base d'une philosophie articulée autour de l'implication du créateur, de la participation de son entourage direct et de celle des intervenants extérieurs « qui ne doivent pas être considérés comme des technocrates mais comme des partenaires » (Salaün Y., 1992). Les intervenants extérieurs doivent rassurer les acteurs (actuels ou potentiels) de l'entreprise, les accompagner dans leur démarche de création d'activités et de mise en place d'outils de gestion à partir de propositions concertées et amplement discutées. Il s'agit de propositions faites par et pour eux.

- **Le processus d'intériorisation relève du transfert du savoir explicite vers le savoir tacite**

Au fur et à mesure que de nouveaux savoirs explicites sont diffusés, l'acteur de l'entreprise se met à les intégrer, c'est-à-dire les utiliser pour élargir, étendre et réorganiser son propre savoir tacite.

En fait il est compliqué de distinguer dans les actes qu'accomplit l'entrepreneur, ce qui « est dicté ou suggéré par l'environnement et ce qui correspond à des investigations personnelles » (Bouchikhi, 1994, p116). Les résultats de nos analyses confirment cette complexité et mettent en évidence l'influence combinée de savoirs et de compétences. Avec le temps, l'exigence de performances conduit à l'intégration de ces savoirs qui structurent un modèle de gestion du dirigeant. L'exercice du métier de dirigeant se fait dans la perspective de résolution de problèmes de fonctionnement et de développement : recrutement, motivation, licenciement, trésorerie, clientèle actuelle, nouveaux couples produits/marchés ou couple valeur/prix, technologie, etc. Cette résolution requiert nécessairement la prise en compte combinée des savoirs et des compétences évoqués et sous-tendus par une structure

socio-cognitive ambiguë mais apparaissant comme un véritable outil de gestion (Koenig, 1993), notamment en termes de développement global, d'apprentissage et du développement d'aptitudes intuitives. « De la confrontation à des problèmes très différents par leur objet et par leur gravité, il émerge progressivement un tout doté d'une certaine cohérence qui peut être considéré comme une théorie de l'action de l'entrepreneur-dirigeant » (Bouchikhi, 1994 p132).

Une telle théorie constitue la base de toute démarche d'accompagnement. Aussi, est-il indispensable de cerner le cheminement de l'entrepreneur. On peut considérer que l'entrepreneur et son projet constituent une entité affective, émotionnelle, cognitive, sociale et biologique. Tous les entrepreneurs, quelle que soit la nature de leur projet et de leur organisation, partagent un minimum de traits de personnalité en commun. Il s'agit, entre autres, des capacités d'innovation, de changement, de création culturelle ou de relations.

Ces éléments jouent un rôle non négligeable dans le cheminement de l'entrepreneur. Mais la manière dont la création est pensée (entreprise nouvelle, activité complémentaire ou adjuvante) compte tenu de la perception des états de l'environnement ou acquise (héritier de famille ou simple employé modèle du créateur) n'est pas à négliger. Le parcours de formation et d'apprentissage avant et après la création est également un paramètre clé qu'il faut prendre en compte.

Ainsi, on peut postuler que le résultat du cheminement entrepreneurial. - succès ou échec - est déterminé par l'interaction du candidat entrepreneur avec les différents environnements pertinents. Ce candidat est l'hologramme de la future « personnalité morale » qui va pénétrer sur le marché visé ; il faut savoir évaluer le potentiel et l'efficacité de cette personnalité ; elle possède un ensemble de caractéristiques eu égard au produit, son prix, la stratégie marketing de lancement et sa production. (faire ou faire faire). Cette future personnalité morale est le résultat d'un processus séquentiel d'activités finalisées (formation, recherche de partenaires, tours de table) et de collectes d'informations commençant par la génération d'idées et aboutissant, après des étapes d'études de faisabilité et d'études de marché au démarrage de la production et au lancement du produit. Ces activités sont menées avec de nombreuses quêtes d'informations à partir de conversion et/ou d'acquisition de savoirs pour se transformer en compétences entrepreneuriales.

## **Conclusion**

L'étude des créateurs d'entreprises au niveau national conduit à mettre en évidence les mêmes logiques entrepreneuriales issues de nos enquêtes. Les difficultés sociales et économiques actuelles conduisent nombre d'individus à créer leur entreprise pour échapper au chômage. Ce comportement est encouragé par des mesures incitatives. La question fondamentale est donc bien celle du passage d'une logique salariale vers une logique entrepreneuriale. Le développement du salariat de masse depuis les années 1950-1960 correspondait aux besoins des grandes entreprises qui développaient alors leurs activités sur une échelle de plus en plus importante pour satisfaire une demande en constante augmentation (selon le modèle dit fordiste). La crise économique remet en cause ce schéma qui a nourri le processus de croissance des « trente glorieuses ».

Le caractère exploratoire de ces logiques entrepreneuriales nous conduit à une exigence méthodologique. Pour cerner le processus de construction des compétences des créateurs intégrant les exigences professionnelles et les priorités familiales, il faut une méthodologie à double détente: qualitative et longitudinale avec un groupe d'entrepreneurs accompagnés et un autre échantillon de chefs de PME non accompagnés. Les résultats exposés ne respectent pas cette exigence qu'il nous faut intégrer ultérieurement. Il nous faudra également ouvrir nos investigations sur le rôle de l'accompagnateur dans le développement ou la construction des compétences entrepreneuriales du créateur de PME. A priori nous partirons du cadre théorique des travaux de Nonaka et Takeuchi qui seront naturellement enrichis par d'autres références.

Cependant, les premiers résultats exposés conduisent à des conclusions qui méritent d'être soulignées. Les motivations des créateurs ne sont pas les mêmes. Certains aiment le risque ou veulent leur indépendance, d'autres cherchent tout simplement à créer leur propre emploi.

Ils peuvent se faire conseiller auprès de multiples réseaux locaux d'aides à la création : des Chambres de Commerce, des structures institutionnelles d'accompagnement, des banques, des consultants ou encore des membres de la famille. Dans le processus entrepreneurial l'action personnelle du créateur et le soutien familial sont déterminants. Les connaissances issues des formations suivies, les expériences héritées du parcours professionnel et les valeurs familiales sont décisives. N'oublions pas que le créateur débute sa carrière entrepreneuriale avec un noyau cognitif initial structuré par un ensemble de croyances, de convictions et de comportements. Ce noyau cognitif qui oriente ses premières actions, se renouvelle et se consolide grâce au processus d'apprentissage. Il constitue une des bases essentielles de la différence managériale. Il structure le style personnel du créateur et lui signifie ce qu'il faut faire et ce qu'il ne faut pas faire. « Les traits structurels de l'environnement se présentent de la même façon pour tout le monde mais n'ont pas les mêmes conséquences pour tous. Les entrepreneurs efficaces se distinguent par leur capacité à détecter et à utiliser à leur profit les opportunités tout en se protégeant contre les difficultés » (Bouchikhi et Kimberley, 1994, p117).

Une telle capacité résulte de compétences plurielles renforcées par la formation continue de l'entrepreneur. Les actions de formation ont souvent une répercussion qui va au-delà de la réalisation des projets pris en compte. Elles contribuent à favoriser le développement de la culture entrepreneuriale et de l'apprentissage stratégique. La meilleure adéquation peut être cherchée entre la théorie et la pratique. Ceci consacre le caractère global de l'accompagnement. Il s'agit du principe essentiel de la démarche d'accompagnement selon lequel les compétences mobilisées ne peuvent qu'intégrer l'ensemble des besoins professionnels et des priorités familiales du créateur.

L'organisation périodique de séminaires de formation et de mise en commun des expériences menées sur le terrain fait partie de ce principe de base. Les échanges d'expériences doivent accorder une place importante aux méthodologies et aux outils techniques d'accompagnement après une évaluation quantitative et qualitative. Il s'agit de rapprocher les outils développés aux besoins spécifiques des entrepreneurs locaux dans une démarche collective de qualité permettant de professionnaliser l'acte de suivi. Celui-ci doit être spécifique selon le parcours et la personnalité de chaque créateur.

## Références bibliographiques

- ANDREWS, K.R.(1987), The concept of corporate strategy, Homewood, Illinois, Irwin, 3<sup>ème</sup> édition.
- BYGRAVE W. D. et HOFER C. W. (1991), "Theorizing about entrepreneurship", ET&P, Winter, p. 13-21.
- BAUMARD P. (1996), Organisations déconcertées. La gestion stratégique de la connaissance, Masson, Paris.
- BLANCHOT F., (1995), Le partenariat interentreprises: caractérisation, déterminants de son choix et de ses principaux supports juridiques, thèse de doctorat nouveau régime, sciences de gestion, Université de Bourgogne.
- BOUCHIKHI H. et KIMBERLEY J. (1994), Entrepreneurs et Gestionnaires, Les Ed d'Organisation.
- BOUCHIKHI A. (1988), Eléments d'une approche constructiviste des structures organisationnelles. Cas de la construction d'un champ de la micro-informatique à la RATP, Thèse de Doctorat, Université Paris IX Dauphine.
- BOUTILLIER S., UZUNIDIS D. (1999), *La légende de l'entrepreneur*, Syros.
- BOUTILLIER S., LAPERCHE B., UZUNIDIS D., (2004) Le « Potentiel de ressources » de l'entrepreneur et le « carré organique de la création d'entreprises », Eléments de réflexion à partir du cas français, SASE, Juillet, Society for the Advancement of Socio-Economics.
- BRENET P., Partenariat technologique entre groupes et PME, thèse de doctorat nouveau régime, sciences de gestion, IAE de Lille.
- BRUNEAU J. et PUJOS J. (1992), Le management des connaissances dans l'entreprise : ressources humaines et systèmes d'information, Les éditions d'Organisation, Paris.
- CHAPPOZ Y., (1991), "La gestion de l'interactivité entreprise/environnement", Revue Internationale de la PME, vol.4, n°3, p. 53-77.
- DEBOURSE J.-P. et P. PAILOT (1996) : "Avec qui et comment les dirigeants de PME construisent-ils leur vision stratégique ? : analyse de la notion d'équipe dirigeante dans les petites structures", Rapport pour l'ARD, déc. 1996.
- FREEMAN C., (1991), "Networks of innovators: A Synthesis of Research Issues", Research Policy, vol. 20 p. 499-514.
- FILION, L.J. (1991), Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur, Montréal, Editions de l'entrepreneur.
- GARFINKEL A., (1967), Studies in etnomethodology, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- GARTNER W.B. (1990), What are we talking when we talk about entrepreneurship ?, *Journal of Business Venturing*, vol. 5, n°1, p. 15-28
- GARTNER W. B., Shaver K. G. , Gatewood E., Kate J. A., (1989),"Who is an entrepreneur ? Is the wrong question ?" , ET&P, summer, p. 47-68.
- GARTNER W. B. (1994), "Finding the entrepreneur in entrepreneurship" , ET&P, spring, p. 5-9.
- GERINGER J.M. (1988), Joint venture partner selection, New York Quorum Books.
- GILDER G. (1985), *L'esprit d'entreprise*, Fayard.
- HORNSBY J. S., NAFFZIGER D. W., KURATKO D. F. et R. V. (1993), "An interactive model of the corporate entrepreneurship", ET&P, Winter pp. 29-37.
- JOHANNISSON B., (1988), "Business formation: A network approach", Scandinavia Journal of Management, vol. 4, n°3 p. 83-89.
- JODELET D. (1989), Représentations sociales : un domaine en expansion, PUF.

- JULIEN P. A. (1996), "Entrepreneuriat, développement du territoire et appropriation de l'information", *Revue Internationale PME*, vol. 9, n°3-4, p. 149-178.
- JULIEN P. A. et MARCHESNAY M. (1996), *L'entrepreneuriat*, Economica.
- JULIEN, P.A. (1997), *Les PME bilan et perspectives*, Economica, 2<sup>ème</sup> édition.
- KOENIG G. (1993), "Production de la connaissance et construction des pratiques organisationnelles", *R.G.R.H.*, n°9, pp. 61-70.
- LUYCKX M. (2002), "Territoire intelligent et création d'entreprise", *Forum Annuel de la Création et de l'Innovation du Littoral (FACIL)*, Dunkerque, mars 2002, 15p.
- LYNCH M., (1989), *The practical guide to joint-venture and corporate alliance*, Londres John Xiley.
- MARCHESNAY M. (1993), *Management stratégique*, Eyrolle Université, Collection Gestion.
- MUSTAR PH., PENAN H., (sous la direction de) (2003), *Encyclopédie de l'innovation*, Economica.
- NONAKA I., TAKEUCHI H. (1997), *La connaissance créatrice, la dynamique de l'organisation apprenante*, De Boeck, Collections Management, Bruxelles.
- PATUREL R. et BARRIOL N. (1999), "Les PME et la qualité: diffuser l'innovation en gestion grâce à une démarche collective", *Revue Française de Gestion*, p. 61-70.
- PEDEZERT, P.A. (1996), "*Défaillances des PME-PMI*", *Direction et gestion des PME PMI*, Grille d'Analyse n. 157, p. 7-11.
- PENDELIAU G. (1997), *Le profil du créateur d'entreprise*, L'Harmattan.
- PLANE J.-M., (1998), "Pour une approche ethnométhodologique en PME: l'intervention comme instrument de dénaturatio", dans *PME, de nouvelles approches* O. Torrès (Sous la coordination de), Editions Economica.
- POLANYI M. (1996), *The tacit Dimension*. Routledge & Kegan Paul Ltd, London.
- POULIN D., MONTREUIL B. et GAUVIN S., (1994), *L'entreprise réseau. Bâtir aujourd'hui l'organisation de demain*, Publi-Relais.
- PRAHALAD C. K. et HAMEL G. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, Mai-Juin 1990, P. 79-91.
- REIX R. (1995), "Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, n°105, p 17-28.
- ROCHHIA S. et SAGLIETTO L. (2001), "Sélection, coopération et institution: cas des Centres Européens d'Entreprises Innovantes", *Gestion 2000*, n°3, p. 29-44.
- SALAÛN Y., (1992), « Pilotage et management d'une unité : l'analyse des menaces et opportunités », *Direction et Gestion des Entreprises*, n° 136-137 p. 91-96.
- SALOMON R. (1998), *L'intelligence compétitive*, Edition Economica, Paris.
- SAMMUT S. (1998), *Jeune entreprise, La phase cruciale du démarrage*, L'Harmattan.
- SCHWARTZ O. (1990), *La vie privée des ouvriers*, PUF.
- SHANE S., (2003), *A general Theory of Entrepreneurship, The individual-opportunity Nexus*, Edward Elgar.
- SMITH H.L., DICKSON K. et SMITH S.L., (1994), "There are two sides to every story: innovation and collaboration within networks of large and small firms", *Research Policy* vol. 20, p. 457-468.