



PUSG

**journée de recherche  
« Entrepreneuriat et Stratégie »  
Bordeaux, 1er juillet 2008**



**Mélanie LABBE**

Centre Magellan, Lyon

*Le processus pour la création d'entreprise : critères d'évaluation par un cadrage théorique conventionnaliste*

## Stratégie et entrepreneuriat

### **Le processus pour la création d'entreprise : critères d'évaluation par un cadrage théorique conventionnaliste**

Mélanie LABBE  
Doctorante CIFRE  
Centre Magellan  
Lyon  
[labbemelanie@hotmail.fr](mailto:labbemelanie@hotmail.fr)

#### Résumé

La création d'entreprise apparaît comme un processus complexe, un agencement hétérogène de composantes commerciales, financières, techniques, humaines, qui n'a de sens qu'en référence à un projet porté par un ou plusieurs individus dans une situation biographique particulière.

La création d'entreprise exige comme tout projet d'être restituée dans sa globalité entre l'élaboration et la réalisation. La globalité du projet est donc simultanément attachée au but poursuivi et à la démarche mise en place pour l'atteindre. Ainsi le processus de création reprise oscille continuellement entre la réalisation et la programmation des actions à mettre en place.

Dans notre communication, l'esprit d'entreprendre est relié aux schèmes de l'acquisition de connaissances afin de pouvoir évaluer l'entrepreneur au fil de sa création. Nous faisons apparaître la dimension stratégique dans l'acception managériale et organisationnelle. C'est par l'acquisition de connaissances et les étapes nécessaires à leur mise en valeur que réside le principal problème : comment déterminer un cadre d'acquisition des connaissances et leurs validations stratégiques dans la nouvelle entreprise ?

Pour cela nous utilisons la littérature afférente à l'entrepreneuriat, mais aussi aux auteurs ayant travaillé sur la conceptualisation de « l'objet d'apprentissage ».

Mots clefs : stratégie, entrepreneuriat, évaluation, théorie conventionnelle, critères d'évaluation.

## **Le processus pour la création d'entreprise : critères d'évaluation par un cadrage théorique conventionnaliste**

### **Introduction**

Au sein de ce que nous appelons un dispositif d'accompagnement, nous nous intéressons à la manière avec laquelle un porteur de projet développe, dans une démarche accompagnée, les connaissances managériales. Celles-ci sont nécessaires pour mener à bien son projet de création d'une entreprise. Notre recherche s'intéresse ainsi à la problématique de l'apprentissage managérial et stratégique des porteurs de projet au sein d'une structure. Elle vise principalement la mise en évidence des logiques d'accompagnement pour favoriser cet apprentissage.

Aussi stratégie d'apprentissage et entrepreneuriat se combinent dans l'élaboration du projet d'entreprise. Ceci de manière à assurer l'efficacité de l'encadrement et des échanges.

Le coeur de notre questionnement est donc le cadre de l'acquisition de connaissances et leurs validations stratégiques dans la nouvelle entreprise.

Cette question concerne des acteurs particuliers, les professionnels de la création d'entreprise. L'objectif est l'accroissement de l'efficacité des comportements des individus soumis au système de règles.

En utilisant d'une part les travaux de Boltanski et Thévenot (1987), nous pouvons proposer un cadre général de l'offre de création permettant de décrire la « morphologie de toute convention » (Gomez 1994) afin de l'appliquer aux différents stades de l'apprentissage organisationnel et managérial. L'économie des conventions se donne comme objectif de comprendre les phénomènes de coordination ; « l'accord entre les individus, même lorsqu'il se limite au contrat d'un échange marchand, qui n'est pas possible sans un cadre commun, sans une convention constitutive » (Dupuy et al. 1989, p 142)

Pour répondre à notre problématique nous développerons dans une première partie les enjeux théoriques de la recherche, en définissant les concepts centraux que nous mobilisons : les liens opérés dans la littérature entre le processus d'apprentissage (dans ses acceptions stratégiques et organisationnelles), et la relation d'accompagnement dans la démarche entrepreneuriale.

Aussi dans une deuxième partie nous montrons comment l'évaluation est l'élément clé du dispositif d'accompagnement. En effet, elle apparaît comme un outil de pilotage des projets par la structure formelle d'accompagnement et elle oriente en grande partie la nature des apprentissages produits par les porteurs de projet.

## I- Gestion et développement des connaissances stratégiques au sein d'un dispositif d'accompagnement

La présente recherche vise à appréhender la manière avec laquelle le porteur de projet développe, dans une démarche accompagnée les connaissances managériales et stratégiques qui lui sont nécessaires pour mener à bien son projet de création d'une entreprise.

### I- 1- L'acquisition de connaissances par l'entrepreneur

#### ◆ Le cadre conceptuel

L'organisation et l'apprentissage sont deux concepts complexes ayant chacun donné lieu à une littérature abondante en management. La littérature sur la connaissance organisationnelle, sur ses modes d'apparition, de transformation mais aussi de transfert représente, elle aussi, un ensemble très conséquent de travaux théoriques et empiriques. Nous soulignons ci-après quelques points saillants qui guident notre analyse.

Toute acquisition de connaissance est liée au constat que font les acteurs apprenants d'un « dysfonctionnement » (Argyris et Schön, 1978) ou plus globalement d'un événement susceptible d'engendrer une réflexion sur les pratiques en vigueur dans l'organisation. Charreire (1995) appelle « objet d'apprentissage » cet élément déclencheur du processus. Ses travaux montrent que cet objet joue un rôle non neutre dans le processus. En effet, objet et processus entretiennent une relation dialectique ; l'objet d'apprentissage affecte le processus et les apprentissages des acteurs produisent, en retour, des modifications sur l'objet.

En nous attachant ici aux phases du processus d'accompagnement nous analysons la manière dont ce dispositif affecte le processus d'acquisition de connaissances du porteur de projet. Autrement dit, comment le processus d'accompagnement structure la dynamique d'apprentissage du porteur de projet et, par extension, de l'organisation naissante elle-même.

Nous appelons connaissance managériale l'ensemble des savoirs dont l'entrepreneur a besoin pour passer du stade de l'invention à celui d'une entreprise naissante. Nous rejoignons ainsi ce que Kimberly (1981 p.86) désigne par connaissance managériale « *tout programme, produit ou technique qui représente un éloignement significatif de l'état du management au moment où il apparaît pour la première fois et où il affecte la nature, la localisation, la qualité ou la quantité d'information qui est disponible dans un processus de décision* ».

#### ◆ Les processus d'acquisition de connaissances

La connaissance est un concept qui a donné lieu à de très nombreuses définitions. La connaissance est, selon Spender (1996), un processus inscrit dans le réseau des acteurs membres des organisations. En revanche, pour des auteurs comme Grant (1991) qui pose les bases de la « *Resource based Theory* » ou encore pour Nelson et Winter (1982) qui développent le concept de routines organisationnelles, la connaissance est appréhendée, non pas en tant que processus, mais en tant que stock ou contenu. Quelles que soient les acceptions retenues, nous nous attachons à mettre en évidence le rôle stratégique de la connaissance organisationnelle dans la conduite des organisations. Spender et Grant (1996) militent même pour traiter la connaissance comme une partie entière du champ de la stratégie.

Nous analysons ici l'apprentissage des connaissances managériales par les porteurs de projets d'entreprise. Le cadre conceptuel est ainsi défini par les concepts clés rapidement resitués ci-dessus dans la littérature et s'inscrit plus globalement dans le courant de la stratégie organisationnelle. En effet cet objet au sein du processus entretient une relation synergique avec la création, allant supposer quelques inventions pour mieux les réfuter ou les changer en actes réels.

C'est une dynamique triple, pour l'entrepreneur pour les adjuvants de l'entreprise créée et enfin pour la future réalité de l'entreprise.

La principale difficulté réside dans la conduite globale d'un processus au cours duquel les buts se modifient, des acteurs nouveaux peuvent s'impliquer, d'autres se retirer

Trop souvent les aspects scientifiques et technologiques prennent le pas sur les aspects économiques. Le difficile passage d'une vision du monde très influencée par les référents scientifiques vers une représentation caractérisée par l'irruption de la notion d'incertitude. Cette notion perturbe et altère les l'acquisition de connaissance. La formation initiale et l'expérience antérieure des porteurs de projet expliquent en partie cela, mais la complexité et l'incertitude inhérente à ce type de processus en sont aussi la cause.

Aujourd'hui seuls des conseillers expérimentés peuvent aider les porteurs de projets et prendre en compte simultanément tous les leviers de décision. Mais il y en a très peu, il faut en effet de nombreuses années de pratique pour acquérir un savoir-faire pertinent dans ce domaine.

De plus, il ne faut jamais oublier qu'en matière d'entrepreneuriat, la responsabilité de la conduite d'un projet incombe entièrement à l'entrepreneur, il est le véritable auteur et le moteur de la création.

## I- 2 Des occasions d'apprentissage portant à la fois sur les contenus et les processus

### ◆ L'apprentissage au fil de l'eau

Si l'apprentissage est structuré par les contacts avec des acteurs externes au projet, les moments de la mise en contact entre le porteur de projet et ces mêmes acteurs externes sont choisis par les acteurs internes de la structure d'accompagnement. L'écoute mutuelle est le point d'ancrage pour un accompagnement dynamique (Fayolle 2004).

La confrontation entre la vision du porteur de projet et celle d'évaluateurs externes au projet, permet au porteur de projet de faire le point sur ses connaissances managériales, de repérer ses lacunes et de progresser dans ses apprentissages vers le métier d'entrepreneur avec des connaissances stratégiques de management.

Le processus d'accompagnement du porteur de projets autorise des apprentissages sur la création et la gestion d'entreprise (qui permettent de passer d'une situation de projet à une situation d'entreprise).

Aussi, il existe, au sein du dispositif d'accompagnement, des éléments plus particuliers susceptibles de déclencher l'acquisition de connaissances pour le porteur de projet.

Ces éléments plus particuliers peuvent être les concours et les évaluations sur les bases construites du projet à savoir la validation du business plan. Ceci peut constituer un élément d'axe stratégique. En effet, par l'acquisition de nouvelles connaissances, le porteur est porté dans un rythme s'il rentre dans une phase d'accompagnement.

Une organisation ne serait pas en mesure de proposer seule une offre sans se concerter avec ses partenaires. Elle a besoin d'un appui pour éconduire des projets vers des structures plus adaptées. D'ailleurs l'organisation doit définir sa cible de créateurs pour éviter par exemple les velléitaires et ne se concentrer que sur le porteur de projet ayant déjà formalisé un business plan. Ou à l'inverse une structure pour le tout venant ne peut se concentrer sur un projet d'entreprise innovante avec un besoin capitalistique fort. A ce moment d'autres partenaires comme les Business Angels peuvent être sollicités.

### ◆ L'apprentissage par le processus

Les stratégies des organismes partenaires peuvent structurer le processus d'accompagnement par la confrontation entre porteur de projet et réalité de sa création.

Chaque structure a son porteur de « projet type » et ce porteur doit présenter les spécificités de son projet pour être accompagné par la structure adéquate. La confrontation est donc irrémédiable. Une fois la structure trouvée, c'est l'organisation même du projet qui est en jeu.

L'analyse faite par le porteur de projet peut devenir différente dans son application, et c'est par la confrontation entre structure et porteur de projet que la dynamique d'organisation horizontale et verticale peut être la plus forte.

Et c'est bien le porteur de projet qui entre dans la synergie. Il est le pendant de toute modification et de développement. Il ne peut s'affranchir d'une réflexion poussée sur son projet afin de mettre en place une stratégie de croissance la plus performante.

Des moments clés se dégagent dans ce processus d'accompagnement et doivent s'organiser autour de conventions de qualification précises.

Ces moments clés sont inscrits dans le parcours de l'entrepreneur. Et d'ailleurs l'accompagnement est un type de parcours. Le choix d'être accompagné est le résultat de la prospection faite par les institutions, des informations à disposition du porteur de projet ou encore de la volonté d'avoir une tierce personne neutre (OPALE 2004).

Enfin la dynamique d'accompagnement du dispositif choisi alterne des phases de développement du projet par le porteur de projet avec des phases de confrontation à des avis externes. Cette confrontation externe peut se définir comme une évaluation du projet.

Au fil des problèmes rencontrés, le porteur de projet doit tirer des leçons de ses expériences et apprendre vite dans une logique de survie du projet. Les conventions sont présentes pour baliser les stratégies possibles

Les séances de coaching par exemple, c'est-à-dire la confrontation à des comités de sélection de concours et à l'univers concurrentiel permettent des apprentissages managériaux stratégiques. Ces derniers font évoluer le porteur de projet dans sa représentation de la création et du développement de son projet, dans le passage de la vision du créatif, à celle de l'entrepreneur.

Les apprentissages portant sur le processus de création d'entreprises et les compétences stratégiques nécessaires pour passer d'un projet à une entreprise viable ont lieu lors des confrontations avec les acteurs externes

## II- L'apprentissage du porteur de projet : un processus piloté stratégiquement ?

Pour circonscrire les enjeux théoriques de notre communication nous définirons les concepts centraux autour de l'entrepreneuriat face aux préceptes de la stratégie. Cette revue de littérature peut servir de lien entre le processus d'apprentissage entrepreneurial (technique et managérial) et le pilotage stratégique du processus de création.

### II- I Les pré requis conceptuels

#### ◆ La création au sein d'un dispositif d'accompagnement

Pour créer une entreprise, « le porteur de projet doit avoir des compétences polyvalentes, dans le domaine technologique lié à son invention mais également en matière de gestion et de management au sens large pour entrer dans le processus entrepreneurial » (Hernandez, 2005 P 123)

Pendant la phase de création de l'entreprise, il acquiert des connaissances généralistes en matière de management. Ensuite c'est à lui de conjuguer les connaissances acquises au sein d'une organisation et les événements afférents à sa construction entrepreneuriale.

Les dispositifs d'accompagnement apportent aux porteurs de projet un support matériel non négligeable, en mettant à disposition, du matériel de communication et des formations dans les domaines de la gestion.

Ces dispositifs apportent également un accès à des informations pertinentes (concours permettant d'obtenir des financements) ainsi que l'insertion dans un « réseau d'acteurs » pouvant participer à la création d'entreprise (D. Chabaud, S. Elhinger, et V. Perret, 2002).

En effet, l'accompagnement au sens littéral du terme désigne l'action d'aller quelque part avec quelqu'un. Dans le domaine de la création d'entreprise, l'accompagnement du créateur renvoie à des « réalités hétérogènes » (Cuzin et Fayolle, 2004).

Selon Sammut (2003 p. 167), « *La mission de l'accompagnant (...) doit permettre le développement de compétences suffisantes (...) pour révéler le talent du créateur. (...) L'accompagnement est un processus au cours duquel les expériences partagées avec le formateur, les discussions engagées –voire les oppositions–, les connaissances acquises, vont permettre au créateur de s'engager dans un cheminement plus ou moins ré-agencé par rapport à la trajectoire initialement prévue. (...) C'est donc dans une dynamique récursive que le créateur s'engage en acceptant ou en initiant un processus d'accompagnement* ».

Cette définition met en avant les éléments que Cuzin et Fayolle (2004 p 81) ont repérés comme des « caractéristiques fortes de l'accompagnement » : une relation qui s'établit dans la durée entre un entrepreneur et un individu externe au projet de création. « *À travers cette relation, l'entrepreneur va réaliser des apprentissages multiples et pouvoir accéder à des ressources ou développer des compétences utiles à la concrétisation de son projet* ».

Dans le pilotage de cette relation d'accompagnement, des éléments structurant émergent selon trois dimensions :

- l'importance du changement et de la nouveauté dans le processus d'accompagnement,
- la prise en compte des représentations du porteur de projet
- la dynamique des interactions dans le processus d'accompagnement

(Source : Cuzin et Fayolle, 2004).

Ce dernier point nous paraît particulièrement pertinent dans l'analyse du processus d'acquisition de connaissances managériales du porteur de projet. Dans une relation d'accompagnement idéalisée, il s'agit de placer le créateur d'entreprise dans un contexte d'apprentissages multiples, de lui permettre d'identifier les ressources nécessaires et leur acquisition pour développer son projet, d'appréhender la complexité du processus qu'il essaie de conduire.

◆ *Evaluer le porteur de projet au sein d'une structure mouvante*

Dans ce contexte idéal plusieurs conditions doivent être réunies, une relation de confiance entre accompagnant/accompagné, une vision partagée de l'entreprise à créer, et une « écoute mutuelle » (Fayolle 2004)

Etant donné que l'accompagné évolue, les besoins d'accompagnement varient au fil du temps en nature et en intensité. C'est pour cela qu'il convient de proposer au porteur de projet un accompagnement multiple :

- technique (par exemple juridique),
- individualisé (par exemple coaching et/ou contact avec les chargés d'affaires)
- global ou méthodologique pour les éléments de la cohérence entre le projet et l'individu par exemple pour les choix d'orientation stratégique

(Source : Cuzin et Fayolle, 2004)

## II- 2 L'évaluation : un élément structurant du pilotage stratégique du porteur de projet?

### ◆ Des outils et des hommes

Pour piloter le processus d'apprentissage du porteur de projet, les dispositifs d'accompagnement peuvent articuler des phases de formation et avec des phases d'accompagnement individualisé des porteurs de projets, puisqu'il y a complémentarité entre ces actions pour permettre l'apprentissage managérial du porteur de projet (Sammut, 2003).

Parmi ces différents outils, les sciences de l'éducation ont montré que l'évaluation est un élément clef et une phase structurante (Cardinet, 1992) des processus d'apprentissage. Evaluer peut se définir en 3 mots clefs :

- vérifier (la présence de quelque chose d'attendu, une connaissance ou une compétence),
- situer (un individu, une production par rapport à un niveau, une cible)
- juger (la valeur de...).

*Ainsi « l'évaluation est l'acte par lequel on formule un jugement de valeur portant sur un objet déterminé (individu, situation, action, projet...) par le moyen d'une confrontation entre deux séries de données qui sont mises en rapport : des données qui sont de l'ordre du fait et qui concernent l'objet réel à évaluer, et des données qui sont de l'ordre de l'idéal et qui concernent des attentes, des intentions ou des projets s'appliquant au même objet » (Cardinet 1992 p 174)*

C'est en confrontant ses idées et sa représentation de la situation dans le processus d'accompagnement avec des acteurs externes que l'apprenant progresse dans la construction de ses connaissances. En effet, les acteurs externes ont d'autres représentations du développement du projet et des apprentissages managériaux nécessaires à son essor.

L'évaluateur peut avoir plusieurs objectifs et envisager l'évaluation selon plusieurs fonctions dans le processus entrepreneurial : un inventaire des connaissances et des acquisitions, un diagnostic pour situer l'apprenant dans son avancé de projet, pour découvrir ses lacunes et expliquer les faiblesses et les habitudes défectueuses, un pronostic pour guider l'élève et l'orienter dans ses choix scolaires et professionnels par une prédiction de ses futures performances (Cardinet 1992).

### ◆ L'évaluation pour les hommes par les outils

Nous définissons, dans le cadre de l'accompagnement de projets, l'évaluation comme l'attribution d'une valeur au projet en le confrontant à une vision idéale théorique, construite sur l'expérience.

En effet l'évaluation aide l'apprenant en remplissant plusieurs fonctions annexes :

- sécurisation (affermir la confiance en soi de l'apprenant),
- assistance (fournir des repères, donner des points d'appui pour progresser),
- feedback (donner le plus vite possible une information utile sur les étapes franchies et les difficultés rencontrées),
- dialogue (nourrir un véritable dialogue entre enseignant/apprenant qui sera fondé sur des données précises).

(Source : Cardinet, 1992)

La phase d'accompagnement est donc un processus dynamique et complexe qui se greffe naturellement au processus de création d'entreprise. Elle a pour objectif de mieux gérer la complexité de la démarche entrepreneuriale et pour finalité d'améliorer les chances de réussite du projet.

### III- L'approche conventionnaliste pour baliser la stratégie d'apprentissage

#### III 1 L'accompagnement par la compréhension des théories conventionnalistes.

Au sein des théories portant sur les conventions, initiées par Thévenot et Boltanski (1987), nous mettrons l'accent sur les relations créées entre l'entrepreneur et les parties prenantes du projet au sein du dispositif d'accompagnement.

##### ◆ Le mode d'action conventionnel

Les dynamiques de création poursuivent l'objectif de développer le portefeuille de compétences de la future entreprise. Le porteur de projet peut se retrouver en décalage vis-à-vis de possibilités qu'offre son entreprise.

Pour Nonaka (1995) la connaissance se conçoit comme l'ensemble des perceptions cognitives, des compétences et de l'expertise intégrée dans les produits ou services de la firme. Le cadre conceptuel est ainsi défini par des concepts clés dans la littérature en sciences de gestion et peut s'inscrire plus globalement à la dynamique entre individus et structure d'accompagnement (Charreire 2003)

La recherche en sciences de gestion s'ouvre à la problématique conventionnaliste. Un premier champ est constitué par l'organisation comme forme de « coordination » alternative au marché (Coase 1989)

Le second champ est celui des modalités et procédures de la prise de décision au sein d'une organisation regroupant des individus aux intérêts divers et en conflit (Williamson 1990).

Le troisième champ est la mise en œuvre du travail dans un cadre contractuel. L'approche conventionnaliste lorsqu'elle traite de l'entreprise s'attache à développer conjointement ces trois dimensions, réunissant ainsi des axes de recherche généralement séparés.

L'originalité de l'approche conventionnaliste peut être située dans la volonté de se sortir de la question des arrangements « interindividuels » (Thévenot et Boltanski, 1987), pour se centrer sur la capacité d'un collectif et réussir par la qualité de l'instrumentation de sa coordination le passage des épreuves de la vente de ses produits.

##### ◆ Les conventions et les outils d'accompagnement

Les objets que se donnent les auteurs conventionnalistes sont en général des objets collectifs qui vont conférer identité et capacité à se coordonner aux individus. C'est une difficulté d'action individuelle pour les dispositifs d'accompagnement.

L'économie des conventions se donne comme objectif de comprendre les phénomènes de coordination, mais ces acteurs agissent au sein d'objets collectifs. En particulier ces objets collectifs ne sont pas analysés comme résultants de l'action préalable par les individus. Justement c'est l'individu dans son dispositif d'accompagnement qui agit pour l'entreprise et « interagit » avec les partenaires. (Thévenot et Boltanski, 1987)

Les approches de l'acquisition de connaissances dans les sciences de l'éducation se placent du point de vue de l'acteur interne au processus d'accompagnement, qui pilote le processus d'apprentissage. Nous considérons que les acteurs internes du dispositif établi pour le suivi de projet, pilotent le processus d'acquisition de connaissances des porteurs de projets innovants et ce processus est rythmé par des jalons de nature différente (concours..)

Ce sont bien les acteurs qui sont au centre de l'analyse mais ces acteurs agissent au sein d'objets collectifs. En particulier ces objets collectifs ne sont pas analysés comme résultat de l'action préalable de ces individus.

### III- 2 Conventions et stratégies

Pour Munier et Orléan (1993) la « convention » est un cadre d'analyse à partir duquel les acteurs perçoivent, analysent et résolvent des problèmes. Elle leur permet de sceller des accords. Les acteurs sont dotés de la capacité cognitive de faire des rapprochements et de s'accorder sur des généralités. Les systèmes d'équivalence partagés fournissent cet ordre de justification ou ce mode de légitimité. Ainsi la convention repose sur des systèmes cohérents de principes à partir desquels les acteurs supportent leur place dans l'organisation gérée collectivement.

*« Ce qui va caractériser les échanges comme spécifiquement conventionnalistes c'est que la structure va porter une attention toute particulière aux arguments échangés, aux justifications avancées par les personnes et à la pluralité des arguments possibles. Cette méthode débouchera généralement sur une évaluation positive et normative des dispositifs ou catégories considérées »* avance Gomez (1997 p 72)

Le cadre conceptuel basé sur des formes d'idéal type que nous proposons Boltanski et Thévenot (1987) constitue une grille d'analyse qui nous permet d'identifier les logiques en présence. Au sein d'une organisation nous retrouvons les justifications invoquées pour légitimer leurs décisions et leurs comportements à la gestion de l'entreprise.

Le processus d'accompagnement du porteur de projets autorise des apprentissages sur la création et la gestion d'entreprise (qui permettent de passer d'une situation de projet à une situation d'entreprise). Ce processus fait évoluer le porteur de projet dans sa représentation de la création et du développement et dans le passage de la vision du créateur à celle de l'entrepreneur.

Enfin la dynamique d'accompagnement du dispositif choisi alterne des phases de développement du projet par le porteur de projet avec des phases de confrontation à des avis externes. Cette confrontation externe peut se définir comme une évaluation du projet.

## Conclusion

Dans ce travail nous nous sommes intéressés aux processus d'acquisition de connaissances qui émergent au sein de projets accompagnés. Nous avons cherché à caractériser les éléments mis en place dans le processus d'accompagnement. Ceux-ci sont déclencheurs de cette dynamique.

Après avoir caractérisé et analysé le dispositif d'accompagnement du porteur de projet, nous pensons que les moments d'évaluation conduits par des acteurs externes jouent un rôle particulièrement structurant dans l'apprentissage des porteurs de projet. Ce faisant, nous mettons en évidence la relation un peu particulière qui lie le dispositif d'accompagnement et les dynamiques d'acquisition de connaissances au sein des projets.

En effet, les expériences vécues par les acteurs accompagnés, visent à piloter le processus de création des porteurs de projet (Hernandez 2005). Or, il apparaît clairement que l'évaluation constitue le temps fort où des apprentissages significatifs peuvent être repérés. Et ces moments d'évaluation peuvent être pilotés par des acteurs externes à la structure d'accompagnement. Ces apprentissages portent à la fois sur les contenus et les processus.

Autrement dit, le dispositif d'accompagnement se comporte comme un pilote des apprentissages externes des porteurs de projets. Ce processus accompagnant les porteurs de projet apparaît ainsi comme un vecteur d'assimilation des connaissances plus que comme un lieu où seraient dispensés les apprentissages les plus significatifs.

Sur le plan théorique, ce résultat est intéressant dans la mesure où il permet de réinterroger le rôle médiateur des outils et dispositifs de gestion dans les processus d'acquisition de développement des connaissances nouvelles. La présente recherche permet de montrer que, dans le champ de l'entrepreneuriat, le rôle médiateur des dispositifs d'accompagnement à la naissance d'un projet constitue une piste féconde d'investigation.

La théorie des conventions par leurs dimensions coopératives et progressives, nous amène à penser le projet dans ses liens entre acteurs internes et externes. Nos propositions côtoient ce mode de pensée en amenant des sujets probables à la réflexion. Nous pouvons expliciter le lien entre stratégie et structure du raisonnement entrepreneurial. Dans ce cas précis il s'agit de réfléchir dans les prochains articles de la légitimité des dispositifs d'accompagnement : d'une part, à la légitimité d'intervenir dans le processus de création/reprise mais aussi d'autre part la légitimité de scander le projet.

Le problème reste entier et montre les limites d'une telle approche. Limite dans la temporalité du projet : Qui décide du passage d'une phase à l'autre ? Limite dans l'efficacité des relations mises en place : quel effet réseau ? Mais aussi limite dans l'évaluation empirique du projet : Comment représenter la création lors de son développement concret ?

## Bibliographie

- Argyris C. et Schön D. (1978), *Organizational learning : a theory of action perspective*, Addison Wesley, Reading Mass.
- Boltanski L. et Thévenot L, (1987), *Les économies de la Grandeur*, Paris, Presses Universitaires 361 p.
- Cardinet J. (1992), *L'évaluation des connaissances*, Encyclopedia Universalis
- Charreire Petit S. (2003), *Les rôles de la migration et de la légitimation des savoirs dans l'apprentissage organisationnel : études de cas*, Finance, Contrôle Stratégie, Vol 6, n°2, juin, 115-153.
- Chaubaud D, Ehlinger S et Perret V, (2002) *Entrepreneuriat et réseaux d'accompagnement : le cas des pépinières et incubateur : Les Réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*, Sceaux, 26-27 novembre.
- Commission Européenne, (1995), *Mesures de soutien aux entreprises*, Madrid, Palacio de Congresos direction B Unité 2
- Cuzin R et Fayolle A, (2004), *Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise*, Revue des Sciences de Gestion, n°210, , pp 77 à 88.
- Fayolle A. (2004) *Entrepreneuriat : Apprendre à entreprendre*, Dunod
- Favereau O, (1989) *Organisation et marchés*, revue Française d'économie, vol 40, n°2
- Gomez P.-Y (1997) *Information et conventions : le cadre du modèle général*, Revue Française de Gestion, Janvier Février 1997
- Grant R.M. (1991), *The Resource-based Theory of competitive advantage : Implications for Strategy formulation*, California Management Review, vol 33, n°3, pp114-135.
- Hernandez E-M, (2005) *Le coaching au service de l'entreprise apprenante*, Dossier n°2 sur L'entrepreneuriat, *L'expansion Management Review*, mars, pp 54 à 62.
- Marion S, Senicourt P, (2003). *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*, Les Editions de l'ADREG,
- Munier B. Orléan A.( 1993), *Sciences cognitives et sciences des conventions économiques*, Revue économique, Volume 40, n°2, mars
- Nonaka I (1995), *The knowledge-Creating Company*, New York : Oxford University Press
- Paturel R. Masmoudi R., (2003), *Les structures d'appui à la création d'entreprise : contribution en vue de l'évaluation de leur performances*, 4<sup>e</sup> congrès de l'académie de l'entrepreneuriat
- Sammur S, (2003), *L'accompagnement de la jeune entreprise*, Revue Française de Gestion, n°144, , pp 153- 164.
- Spender, J.C. (1996) *Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm.*, Strategic Management Journal, n°17:pp 45-62