

Editorial

L'accompagnement en situation entrepreneuriale : pertinence ou cohérence

Par

Catherine LEGER-JARNIOU

Responsable du Master et du Pôle Entrepreneuriat à l'Université Paris-Dauphine
Rédacteur invité pour le volume 5 numéro 1 de la Revue de l'Entrepreneuriat

Bertrand SAPORTA

Co-Rédacteur en Chef de la Revue

Pour la première fois depuis la sortie de sa première livraison, la Revue de l'Entrepreneuriat a choisi de consacrer l'intégralité de ce numéro (le cinquième de la série) à des contributions issues du dernier Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, qui s'est tenu les 24 et 25 novembre 2005 à Paris dans les locaux du Sénat sous la présidence de Bernard Pras, Professeur à l'Université Paris- Dauphine.

Outre le fait que cette initiative témoigne de notre volonté de souligner les liens historiques qui ont présidé à la double naissance de la Revue et de l'Académie, une justification supplémentaire résidait dans le choix très opportun d'un thème fédérateur effectué par les organisateurs du quatrième Congrès : à savoir celui des problématiques liées à l'accompagnement en situation entrepreneuriale, avec un accent prioritaire sur les impératifs de cohérence et/ou de pertinence qui devraient accompagner toute initiative dans ce domaine.

Parmi les raisons qui ont milité en faveur de ce choix, on peut relever essentiellement :

- Le fait que les initiatives entrepreneuriales nécessitent d'être guidées et accompagnées à une étape quelconque de leur processus, et que la performance qui en résulte est le plus souvent associée à la qualité et à la durée de cet accompagnement ;
- La nécessité de renforcer les liens entre la communauté académique et le monde professionnel, largement représenté au sein des structures d'accompagnement et de conseil. A cet égard, on peut noter que le quatrième Congrès a été largement ouvert aux professionnels de l'accompagnement qui ont pu témoigner de leurs pratiques et les confronter à des démarches plus académiques ;
- La relative pauvreté des recherches sur le thème de l'accompagnement, rarement choisi comme objet unique d'attention par les chercheurs en entrepreneuriat. Or un simple regard sur les Actes du Congrès montre que cette lacune a été en grande partie comblée, au vu du nombre et de la qualité des communications sur ce thème. En outre, le caractère polysémique du terme même d'accompagnement exigeait un effort de clarification, auquel se sont consacrées plusieurs communications, qui se sont attachées à en mettre en lumière les différentes interprétations possibles, sans parler de l'infinie variété des méthodes et outils qui en découlent.

Sans qu'il soit possible ici de résumer l'ensemble de ces communications, disons qu'à partir du triptyque de base Hommes/ Structures/ Moyens et de l'interrogation majeure sur le couple Pertinence/ Cohérence ayant servi de tremplin à l'appel d'offres du Congrès, les principaux questionnements concernant l'accompagnement ont été les suivants :

- Que recouvre exactement le terme d'accompagnement ?
- Quelles en sont les logiques, les méthodologies, les techniques d'instrumentation ?
- Des possibilités existent-elles d'en structurer les contours à l'aide de matrices conceptuelles, comme celles apparentées aux analyses de portefeuille ?
- Qui sont les acteurs de l'accompagnement et comment caractériser et classer leurs

- actions ?
- Quels sont les apports et les limites des efforts qui sont faits pour dresser des typologies des structures qui les supportent, ainsi que des cartographies des positionnements stratégiques qui les accompagnent ?
 - Quels sont les dispositifs et les outils les plus fréquemment utilisés, et leurs mérites respectifs ?
 - Qui sont finalement les bénéficiaires de l'accompagnement, et comment rendent compte de cette expérience les entrepreneurs accompagnés, ceci en fonction de la variété des cibles visées (femmes, entrepreneurs technologiques, sociaux, etc) ?

On devine qu'à partir de ces questionnements de base, d'autres problématiques plus fines et liées n'ont pas manqué d'être abordées, parmi lesquelles on se bornera ici à citer :

- L'ambiguïté et la complexité de la relation accompagné/accompagnant (degré d'ingérence, risques de dérives vers le « faire faire » ou le « faire à la place de », etc) ;
- La question de la responsabilité dans le domaine de l'accompagnement ;
- La contribution des efforts d'accompagnement au développement local ;
- La question de l'évaluation des structures d'accompagnement. Vers quels dispositifs tendre dans les domaines de la certification, du benchmark des bonnes pratiques, de la conception du réseautage, de l'institutionnalisation des dispositifs ?

Ces rappels effectués, il nous reste à expliquer comment, au sein d'un ensemble riche et diversifié de communications, nous sommes parvenus, à l'issue d'un nouveau processus de relecture des textes candidats à publication, à la sélection des quatre articles qui sont présentés dans ce numéro. Davantage qu'une stratégie de choix de type « best of », qui nous aurait entraînés à des jugements de valeur toujours contestables, nous avons préféré utiliser une série de critères qualitatifs, qui nous ont guidés dans le processus de sélection. En premier lieu, nous avons constaté que la finance entrepreneuriale n'était que très faiblement représentée dans les premières livraisons de la Revue. C'est une des raisons, outre l'intérêt des textes proposés, qui nous ont conduit à retenir le texte de G. Certhoux et E. Zenou sur les Business Angels, ainsi que celui de J. Redis sur l'Accompagnement à la Levée de Fonds (A.L.F.). Nous avons souhaité également privilégier une contribution montrant un double effort d'innovation conceptuelle (la notion de doute n'ayant jamais à notre connaissance fait l'objet d'une étude à part entière en entrepreneuriat) et de travail empirique (qualitatif et quantitatif) destiné à en préciser les contours : tel est le cas de la recherche présentée par P. Valéau sur l'accompagnement des entrepreneurs pendant leurs périodes de doute. Nous avons enfin été frappés par l'originalité, sinon le caractère extrême, de certaines situations d'accompagnement décrites au cours du Congrès. C'était déjà le cas du texte déjà cité sur les Business Angels (il n'est pas si courant de les voir se substituer au Chef d'Entreprise, comme on le verra par la suite), mais aussi de celui d'A. Jaouen, S. Loup et S. Sammut sur le cas Voiles d'Oc, montrant un contenu affectif très supérieur à celui que l'on trouve dans les situations d'accompagnement classique. Les cas uniques qui nous sont présentés ici sont pour nous une occasion de partager l'étonnement des chercheurs devant des situations inconnues jusqu'alors, et à ce titre susceptibles de faire découvrir des choses nouvelles.

A propos du premier article de ce numéro, intitulé « Gouvernance et dynamique de l'actionnariat en situation entrepreneuriale : le cas des Business Angels », on ne peut que féliciter ses auteurs, Gilles Certhoux et Emmanuel Zenou, de focaliser l'attention sur ce type d'investisseurs : on sait en effet que dans beaucoup de cas les « BA » ont pris le relais des structures classiques en capital risque, rendues de plus en plus prudentes depuis l'éclatement de la bulle financière. Les auteurs, à ce propos, nous fournissent en annexe une précieuse synthèse, très documentée, des principales recherches mettant en relief les spécificités du comportement des Business Angels : il en ressort notamment que ceux-ci ont un positionnement que l'on peut qualifier d' « équilibré », dans la mesure où il se situe entre un extrême affectif (celui des investisseurs parents ou amis) et un autre, beaucoup plus détaché et calculateur (celui des sociétés de capital risque). Mais c'est le style de gouvernance en tant qu'actionnaire du Business Angel qui sera le

plus mis en avant dans l'article, qui s'inscrit dans la mouvance des nouvelles conceptions, dites « cognitives », de la gouvernance par l'actionnaire, par opposition à son rôle « disciplinaire », plus classique. Il s'agit alors essentiellement d'une forme de gouvernance s'appuyant sur un apport précieux de connaissances de la part de l'actionnaire, et les « BA » sont depuis longtemps connus pour l'intérêt qu'ils éprouvent pour les entreprises au sein desquelles ils investissent, et pour l'ensemble des compétences qu'ils apportent, sous différentes formes, à leurs dirigeants. Les phénomènes plus classiques liés à la théorie de l'agence et aux coûts qui s'y rapportent ne sont pas pour autant absents pendant les premières années de démarrage, comme le montre l'exemple du cas NT, où peu à peu la confiance entre le BA et le propriétaire-dirigeant s'érode, en grande partie suite aux mésententes entre ce dernier et ses principaux collaborateurs : ce processus de détérioration amènera le BA à prendre un rôle de plus en plus opérationnel au sein de la société dans laquelle il a investi (bien que minoritaire), et même, in fine, à prendre les rênes de l'affaire. Comme on l'a souligné plus haut, ce cas a un caractère extrême, mais incite le lecteur à aller au delà du cas lui-même, et à réfléchir sur les possibilités de généralisation d'une dynamique qui partait d'une situation d'actionnariat assez banale au départ, et qui, à mesure que croissent simultanément coûts d'agence et coûts cognitifs, voit radicalement changer sa donne, notamment au niveau de la répartition des rôles des principaux acteurs en présence...

Le deuxième article, intitulé « L'accompagnement des entrepreneurs pendant les périodes de doute », et dont l'auteur est Patrick Valéau, témoigne d'une recherche à fort contenu empirique, à la fois qualitatif et quantitatif, ayant pour objectif de cerner les contours d'un concept sous-jacent à toute initiative entrepreneuriale, et pourtant paradoxalement très mal identifié jusqu'ici. Quel est en effet l'entrepreneur qui n'a pas été au moins une fois, au cours des années difficiles du démarrage, tenté d'abandonner la partie et songé à revenir à un emploi salarié ? Nous sommes dans le domaine des recherches sur la psychologie de l'entrepreneur, et l'auteur entreprend à juste titre une étude exploratoire qualitative afin de cerner les contours du concept proposé, dont différentes facettes apparaissent à l'issue d'entretiens non directifs avec un grand nombre d'entrepreneurs. Une confrontation de ces résultats avec la littérature existante ne permet pas cependant de proposer de définition sans contestation possible du phénomène, car les états psychologiques décrits par différents auteurs, comme le stress, l'insatisfaction, le manque de confiance dans l'avenir, etc, tout en étant proches, ne coïncident pas exactement avec ce que nous propose d'étudier l'auteur. Celui-ci, et c'est un de ses principaux mérites, mène alors une étude quantitative d'envergure (127 entrepreneurs en activité interrogés), à l'issue de laquelle la variable d'étude (l'état de doute, mesuré par l'intensité de la préférence de l'entrepreneur pour un retour à un emploi salarié) est confrontée à une série de variables susceptibles de l'expliquer. La place manque ici pour fournir le détail des corrélations obtenues, dont certaines ouvrent des pistes intéressantes, et que le lecteur trouvera en consultant l'article. Une des parties les plus novatrices de ces résultats concerne ceux mettant en relation les périodes de doute et la qualité de la relation qui lie l'entrepreneur à son conseiller, qualité qui, comme attendu, se dégrade à mesure que le découragement s'installe chez l'entrepreneur. Plus précisément, on observe que l'efficacité et le côté amical de la relation se détériorent au cours de ces phases, alors que c'est le contraire qui devrait prévaloir pour que l'accompagnement joue pleinement son rôle au cours de ces périodes difficiles. En d'autres termes, le soutien de la part de l'accompagnateur, essentiellement d'ordre psychologique, devient d'autant plus nécessaire que difficile à pratiquer, suite à une spirale vers le bas de la relation, due à une sorte de cercle vicieux très bien décrite par l'auteur. Gageons qu'en plus des académiques, les professionnels de l'accompagnement auront à cœur de découvrir les résultats de cette recherche originale, porteuse d'enseignements précieux pour l'exercice de leur métier...

Avec le troisième article du numéro, intitulé « Accompagnement par les pairs, confiance partagée et résilience : le cas Voiles d'Oc », et signé par Annabelle Jaouen, Stéphanie Loup et Sylvie Sammut, nous restons dans le domaine des dimensions psychologiques de l'entrepreneuriat, mais cette fois-ci, c'est la qualité et les caractéristiques d'une relation singulière liant l'entrepreneur et son accompagnateur qui retiennent l'attention des chercheurs. Ceux-ci nous présentent en effet un cas atypique où l'accompagnateur, loin d'être un conseiller de métier, est lui-même entrepreneur, et de plus dans le même secteur d'activité (la commercialisation de bateaux de plaisance) que la personne à qui il prête assistance. On

pourrait s'interroger sur les motivations pouvant pousser les protagonistes à conclure une association qui tient à la fois du tutorat et de l'alliance stratégique. Pour y répondre, les auteurs se livrent à une analyse rigoureuse de contenu du cas, suivant en cela les préceptes édictés par les spécialistes des techniques qualitatives (élaboration d'un tableau synoptique de près de deux pages, comptabilisant par catégories les occurrences des propos émis par les deux entrepreneurs tout au long de leur relation). Toute la richesse et l'originalité de cette relation se dévoilent alors, que nous laissons au lecteur le soin de découvrir en lisant l'article. Disons simplement ici que deux concepts, celui de « confiance partagée » et celui de « résilience », constituent pour les auteurs les principales clés d'entrée pour comprendre le vécu de cette relation. A l'inverse de la relation classique d'accompagnement, où la confiance de l'entrepreneur à l'égard de son conseiller « s'acquiert » à mesure qu'il mesure les bénéfices qu'il tire de ses conseils, l'intérêt quasi paternel qu'éprouve l'entrepreneur accompagnateur pour une personne qu'il initie au même métier que le sien débouche, dès le départ de la relation, sur une situation fortement chargée d'affectif, où la confiance réciproque est instantanément accordée, avant qu'elle ne soit mesurée à l'aune des bénéfices reçus. La mobilisation, d'autre part, du concept de « résilience » (emprunté à Boris Cyrulnik), permet aux auteurs de décrire un phénomène original et porteur d'implications, à savoir le fait que, pour un entrepreneur, de s'intéresser à un autre entrepreneur, de lui permettre de voler de ses propres ailes (d'où peut-être le titre du cas), donne à ce même entrepreneur l'occasion de « rebondir », de trouver un nouvel intérêt à ses activités, bref de prendre un nouveau départ. N'y a-t-il pas là une piste fructueuse de réflexion dans la recherche de nouvelles thérapies destinées à faire surmonter aux entrepreneurs les périodes de doute et de découragement décrites dans l'article précédent ?

Nous abordons pour conclure une note de recherche plus technique, intitulée « L'Accompagnement à la Levée de Fonds (ALF) en France : fonctions, acteurs et pratiques », dont l'auteur est Jean Redis, et qui a pour objectif de nous faire découvrir une modalité d'accompagnement qui gagnerait à être mieux connue, quand on sait les difficultés qu'ont aujourd'hui les entrepreneurs à potentiel à convaincre les investisseurs (capital risque ou business angels) de conforter leurs fonds propres dès le démarrage de leur affaire. Trois axes successifs sont choisis par l'auteur pour qu'à l'issue de la lecture de cette note à contenu très informatif, toute la lumière soit faite sur les tenants et aboutissants de cette forme d'accompagnement. Dans un premier temps, les raisons de sa mise en place nous sont expliquées, en prenant successivement les points de vue des entrepreneurs et des investisseurs. En ce qui concerne les premiers, on notera une pertinente utilisation par l'auteur de la modélisation du phénomène entrepreneurial par Thierry Verstraete : aux trois niveaux structural, cognitif et praxéologique, l'intermédiation par le biais de l'ALF apporte à l'entrepreneur à la recherche de fonds les réflexes et les expertises qui lui manquent pour arriver à ses fins. Du côté des investisseurs, les motivations se regroupent plutôt autour de la recherche de signaux de qualité qu'apportent des dossiers « accompagnés », ainsi que de la réduction de l'asymétrie classique d'information qui empêche souvent qu'une véritable relation de confiance ne s'instaure entre les financiers et leurs interlocuteurs. L'exposé se poursuit ensuite avec une analyse détaillée du contenu des interventions des acteurs de l'ALF, dont les fonctions, multiples, vont de l'aide à la rédaction du plan d'affaires (dans le style souhaité par les investisseurs) à l'assistance aux négociations finales, en passant par la sensibilisation des entrepreneurs au vocabulaire et aux pratiques des investisseurs. On notera à cet égard un élargissement pertinent du propos au rôle de l'ALF comme celui d'un « milieu » innovant, bien connu des spécialistes de l'écologie institutionnelle, renforçant le dynamisme entrepreneurial d'une région : grâce à son intermédiation, les firmes « apprennent » rapidement les règles du jeu, sur les plans juridique et financier, de la communication et de la négociation avec les sociétés de capital-risque. La dernière partie de la note de recherche nous donne toutes les informations nécessaires sur les principaux acteurs de la place, et vient très logiquement après celles sur le contenu de leurs interventions, puisque la typologie proposée par l'auteur est essentiellement fondée sur la panoplie plus ou moins complète des activités de conseil délivrées tout au long du processus de la levée de fonds. Au total, on se trouve en présence d'une information précieuse et rarement disponible sur un même site, comme en témoignent les nombreux retours que l'auteur a reçus des professionnels de la finance à l'issue de sa communication au dernier Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat.