

Rôle de l'accompagnement dans les phases précoces de la création d'entreprises

Résumé

Cette contribution s'appuie sur une recherche menée dans le cadre d'un accompagnement à la création d'entreprises réalisé entre fin 2008 et début 2012 en Bretagne et concerne plus de 600 projets de créations d'entreprises dans le département du Finistère.

La recherche confirme l'importance d'un accompagnement à l'évaluation du projet entrepreneurial en phase amont de la création effective d'une activité. Processus facilitateur, l'accompagnement dans les phases précoces de la création donne aux entrepreneurs la possibilité de préciser leur projet. En leur offrant un cadre de réflexion, il les conforte dans la mise en œuvre de leur entreprise ou leur permet de réaliser leurs limites.

Cette étude met en évidence que la réussite en termes d'accompagnement à la création d'entreprise, c'est aussi parfois mettre en évidence l'inadéquation du projet, de la personne, ou de la dialogique porteur de projet / projet d'activité. Ainsi un accompagnement performant c'est aussi éveiller les doutes et permettre à l'accompagné de s'orienter le cas échéant vers d'autres carrières professionnelles.

Mots clés : Accompagnement, Création, Entreprise, Inférence, Modèle Logit

Introduction

En France, la culture entrepreneuriale s'invite au centre des préoccupations économiques et politiques. Alors que près d'une entreprise sur deux est créée par une personne au chômage ou à la recherche d'un emploi (APCE, 2013), la création d'entreprise est aujourd'hui reconnue comme facteur possible de croissance et de compétitivité de l'économie. « Faire de l'entrepreneuriat une grande cause politique nationale », tel est le propos figurant au sein du rapport pour la Ministre Déléguée chargée des PME, de l'Innovation et de l'Économie Numérique, Fleur Pellerin (Hayat, 2012). Un engagement fort des décideurs politiques, en tête desquels le Président de la République et le Premier Ministre, est donc à noter puisque : « Il s'agit d'encourager la prise d'initiative et l'audace, de générer l'enthousiasme entrepreneurial et l'esprit de conquête, de valoriser le succès et de populariser les créateurs ».

L'accompagnement entrepreneurial à la création s'inscrit dans ce cadre car, si « l'entrepreneur est l'auteur et l'acteur principal de son projet » comme le soulignent Barès et Muller (2007), confronté à un environnement en perpétuel mouvement « il ne peut plus envisager de réaliser seul son parcours ».

Cette contribution s'appuie sur une recherche menée en Bretagne dans le cadre d'un accompagnement amont à la création d'entreprises sur la période allant de fin 2008 à début 2012. Elle repose autant sur la réflexion académique que sur l'expérience de terrain de l'auteur. Tout d'abord, une réflexion sur le rôle et le positionnement de l'accompagnateur dans la phase amont de la création effective de l'entreprise est menée. Ensuite sont présentés l'étude et les résultats du processus d'accompagnement d'entrepreneurs sur cette phase amont à la création. Ce travail de recherche porte sur plus de 600 projets de créations d'entreprises dans le département du Finistère qui ont fait l'objet d'un suivi. A partir des données collectées une appréciation de l'accompagnement et de son impact sur la poursuite du projet entrepreneurial est réalisée. Elle confirme l'importance d'un accompagnement à l'évaluation du projet entrepreneurial en phase amont de la création effective d'une activité. Le regard croisé accompagnant-accompagné sur les caractéristiques de l'ensemble du projet enrichit l'appréhension par les entrepreneurs des divers paramètres de leur projet.

L'objet de cette recherche est d'identifier si l'accompagnement, en phase amont de la création d'entreprise, influence la poursuite du projet d'affaire.

Dans un premier temps, au travers des apports de la littérature, le cadre théorique relatif aux spécificités de l'accompagnement entrepreneurial est décliné. Dans une deuxième partie le cadre de recherche ainsi que la méthodologie utilisée sont précisés, puis les résultats et leurs

interprétations sont exposés. La conclusion positionne l'accompagnement en phase amont de la création d'entreprise et précise son apport.

1. L'accompagnement à la création : précision sur le concept

Dans un paysage entrepreneurial français aux résultats contrastés¹ (Insee, 2015), l'attention portée par les acteurs publics sur les structures d'accompagnement se matérialise par la réalisation du rapport de la Cours des comptes (2012) sur les dispositifs de soutien à la création d'entreprises. Identifié comme processus facilitateur, l'accompagnement à la création fait l'objet d'un intérêt grandissant. Dans un premier temps nous précisons les enjeux de l'accompagnement puis nous déclinons ses différents axes.

1.1 Les enjeux de l'accompagnement entrepreneurial

Entre autres publications académiques le « Livre blanc » du Labex Entreprendre de l'Université de Montpellier (2014) dresse un panorama des structures d'accompagnement à la création en France en termes de management et de performance. Il participe d'une multiplication des travaux sur l'accompagnement entrepreneurial, à tel point que l'émergence d'un nouveau champ de recherche se pose selon Chabaud, Messeghem, et Sammut (2010).

Déjà Léger-Jarniou et Saporta (2006) mesuraient l'importance de la thématique de l'accompagnement. Ils soulevaient 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 ». Dans ce contexte, les différentes natures d'accompagnement qui peuvent être offertes aux entrepreneurs créateurs pour les aider à développer leurs compétences dans le pilotage de leur organisation doivent être définies (Sénicourt et Verstraete, 2000). L'accompagnement en tant que processus joue un rôle dans la dynamique d'apprentissage. St-Jean (2008, p. 5) à la suite de Legendre (1993, p. 67) et de Politis (2005) distingue l'apprentissage de l'entrepreneur comme processus de transformation du créateur, de ses savoirs (produit de l'apprentissage, contenu appris). Il doit faciliter l'accès à l'information et à la connaissance. Il a comme objet de rendre possible une maturation du projet, d'offrir à

¹ En janvier 2015, le nombre de créations d'entreprises baisse de 7,8 % tous types d'entreprises confondus. Sur l'année écoulée une légère augmentation des créations d'entreprises (+0,9 %) peut être notée. Toutefois, le nombre cumulé de créations brutes au cours des trois derniers mois diminue par rapport aux mêmes mois un an auparavant : -1,6 % tous types d'entreprises confondus, dont -4,3% pour les micro-entrepreneurs seuls. A souligner qu'une création sur deux (51%) est une demande d'immatriculation de micro-entrepreneur (Insee, 2015).

l'entrepreneur un guide de réflexion pour l'action (Sammur, 2003). Pour se faire l'accompagnement doit s'articuler dès les premières phases du projet et ainsi permettre au créateur de préciser son projet au regard de sa configuration stratégique instantanée perçue (CSIP) (Bruyat, 1993, p. 196). Ce sont ces aspects que nous allons maintenant expliciter.

1.2 Le triptyque de l'accompagnement à la création d'entreprises

Processus facilitateur, l'accompagnement à la création se décline selon les trois axes que sont l'accompagné, l'accompagnant et la relation accompagné - accompagnant.

1.2.1 Un processus centré sur l'accompagné

La plupart des recherches soulignent l'importance de l'accompagnement tout au long de la vie de l'entreprise. Qu'il s'agisse du démarrage, du développement ou de la pérennisation de l'activité les services proposés et l'intervention des structures d'accompagnement doivent être adaptés aux besoins des entrepreneurs. En ce sens, les structures d'accompagnement sont parfois identifiées comme « catalyseur du processus entrepreneurial » (Berger-Douce, 2003). Dans ce cadre le créateur entrepreneur se positionne comme demandeur d'une prestation ou d'une aide qui permettra le cheminement de son idée afin qu'elle aboutisse à un projet de création viable. La prestation est une facilitation au démarrage de l'entreprise et un soutien au développement des compétences entrepreneuriales.

1.2.2 Le rôle de l'accompagnant

En tant que professionnel de l'accompagnement à la création d'entreprises, son rôle consiste en une transmission de connaissances spécifiques. Comme le précisent Barès et Sylvain (2014), l'accompagnant contribue à la définition des critères qui serviront de fondations à la décision de l'entrepreneur et à la distinction de l'information fiable et pertinente pour la poursuite du projet entrepreneurial. Il se doit d'adapter sa posture afin de cerner la personnalité de l'entrepreneur, ses compétences et savoir faire, mais aussi comprendre sa situation particulière, ses enjeux. Il doit prendre en compte la dimension du projet et toujours adapter son approche et considérer que les organisations de petites tailles ne peuvent s'entendre comme un modèle réduit des grandes entreprises (Sparrow, 2001 ; Nicolas, 2008).

Cette approche doit l'aider à mieux appréhender le projet entrepreneurial et à identifier son avancement. Toutefois, si dans cette démarche, l'accompagnant épaulé et supporte l'entrepreneur dans sa quête d'informations il ne peut, ni ne doit, se substituer à lui dans la prise de décisions.

1.2.3 L'accompagnement ou la relation accompagné / accompagnant

Co-produit ou co-construit dans la relation entre l'accompagnant et l'accompagné (Mione, 2006), l'accompagnement doit s'adapter aux caractéristiques du projet de création et aux compétences et besoins de l'accompagné. L'accompagnement doit ainsi s'inscrire dans une relation communicationnelle au sens de Wiener et non informationnelle (Wiener, 2014).

La rétroaction est essentielle, elle valide l'interaction entre l'accompagné et l'accompagnant. Elle permet une dynamique du processus d'apprentissage mutuel. La rétroaction positive accentue l'effet informationnel alors que la rétroaction négative régule et amortit cet effet et conduit à une correction de l'information émise.

Dans cette perspective, l'accompagnement relève d'une relation récursive et passe par une démarche individuelle et autoréférente de l'accompagné, le porteur d'un projet de création d'activité et de l'accompagnant, le consultant, le coach (Persson et Bayad, 2007).

1.3 De la trilogie de l'accompagnement au triptyque entrepreneurial

Les trois axes que sont celui de l'accompagné, créateur, porteur d'un projet entrepreneurial, celui de la structure d'accompagnement au travers de son consultant, coach et celui de la relation accompagné/ accompagnant se déclinent selon les trois logiques présentées ci-dessus. Ces trois éléments de la relation font écho au triptyque entrepreneurial.

En effet, la relation instituée entre le créateur et le consultant doit permettre, de manière réciproque, une collecte des informations nécessaires à la réussite de la prestation d'accompagnement. Il s'agit pour le consultant de découvrir l'entrepreneur, le projet et la dialogique porteur de projet- projet de création d'entreprise au sens de Paturol (2007a). L'ensemble de ces éléments concourent à apporter une représentation la plus objective possible de la faisabilité de la mise en œuvre du projet entrepreneurial. Pour l'entrepreneur, il s'agit de rechercher une cohérence entre ses aspirations, l'environnement et son évolution, et ses ressources. En particulier il lui faut s'assurer que son projet d'entreprise lui permettra de s'inscrire dans « une logique d'insertion économique [et] ... d'insertion sociale, [qu'elle soit] contrainte ou volontaire, ayant pour objectif d'exercer pour son propre compte un savoir-faire, et d'en tirer un revenu suffisant pour vivre et se faire une place dans la société » (Verstraete et Saporta, 2006, p. 103).

C'est à partir des données collectées dans le cadre d'un accompagnement amont à la création que nous allons tenter de répondre à la question de recherche « L'accompagnement, en phase amont de la création d'entreprise, influence-t-il la poursuite du projet d'affaire ? ».

Après avoir précisé le terrain et spécifié les caractéristiques des données de l'étude, la

démarche de la recherche et les résultats obtenus sont déclinés puis discutés.

2 L'impact d'un accompagnement précoce à la création d'entreprise

2.1 Le cadre terrain de la recherche

Cette recherche s'inscrit dans le cadre du programme d'Évaluation Préalable à la Création d'Entreprise (EPCE). Mise en place par Pôle Emploi, cette mesure est cofinancée par l'Union européenne et participe des actions de suivi des demandeurs d'emploi. Ce dispositif permet à ces derniers, s'ils sont intéressés par une démarche de création d'entreprise, un accompagnement spécifique en phase amont à la création d'une activité entrepreneuriale.

Cette prestation se situe dans une logique « traditionnelle » de l'accompagnement au sens de Jaouen et al. (2006, p59). Elle tend à positionner le créateur comme demandeur d'une prestation ou d'une aide pour faciliter son démarrage (Valeau, 2006, p39). Ce suivi est effectué par des organismes habilités par Pôle Emploi ayant répondu au cahier des charges spécifique à cette prestation et fait suite à un appel d'offre de Pôle Emploi².

Son intérêt consiste en une mise en perspective de la création d'entreprises et d'une démarche projet sur une période de 4 à 6 semaines. Les séances sont réalisées en face à face entre le porteur de projet et le consultant chargé de l'évaluation du projet.

Le suivi du porteur de projet dans le cadre de l'EPCE se déroule selon trois phases que sont la contractualisation, l'accompagnement et l'évaluation du projet.

Ainsi, lors d'un premier entretien le consultant de la structure d'accompagnement expose la démarche et le suivi réalisé sur la durée de l'EPCE. Le porteur de projet à son tour se présente ainsi que son projet et le contexte dans lequel ce dernier s'inscrit. Ce premier entretien est le support à la contractualisation de l'accompagnement ou d'un « « cheminement ensemble », au sens de Mione (2006), qui fait ainsi l'objet d'une acceptation préalable par le créateur.

Ce premier entretien revêt une grande importance car il permet d'approcher le contexte personnel (identification des freins et atouts, des capacités et compétences professionnelles) du porteur de projet et les éléments favorables du projet lui-même (état de la réflexion, perception économique du marché,...). C'est une première étape de validation de l'intention entrepreneuriale du porteur de projet au sens de Krueger (2007).

Dès le 2^{ème} entretien et jusqu'à la fin de l'accompagnement, le porteur de projet guidé par l'organisme d'accompagnement a comme objectif de positionner son projet d'un point de vue

² Le cabinet de conseil TRIANGLES où nous exerçons une activité de conseil a répondu à cet appel d'offre et remporté les lots sur l'ensemble du Sud Finistère pour la période mi-novembre 2008 à mi-février 2012.

économique et d'essayer de mesurer sa viabilité eu égard aux informations dont il dispose. Le porteur de projet est invité à :

- s'informer sur son futur marché et en particulier à identifier les besoins clients, la concurrence, sa « stratégie commerciale » ;
- identifier les aspects financiers, ses apports ou besoins en financement, calculer son point mort, élaborer le plan de financement initial et à trois ans ;
- se questionner sur le statut juridique le plus approprié en fonction de ses contraintes personnelles et de celles de la future activité.

L'objet est ici de permettre au créateur de murir son projet, de lui offrir un guide de réflexion pour l'action en lui facilitant l'accès à l'information et à la connaissance (Sammot, 2003). Pour autant, comme le précisent Lévy et Paturel (2006), cette relation entre « l'accompagnateur et le porteur du projet, interlocuteur inévitable et exclusif de celui qui apporte son aide, peut ne pas être facile ». Le porteur de projet confronté aux points forts et faibles de son projet, voire à ses incohérences, peut « être imperméable à toute remise en cause ». La relation accompagné-accompagnant n'est donc jamais neutre. En cas d'incompréhension entre les deux personnes, il s'agit d'identifier les leviers possibles afin d'améliorer l'écoute mutuelle.

À la fin de la période d'accompagnement, l'organisme établit le bilan de l'évaluation préalable à la création d'entreprise avec le porteur de projet. Ce bilan reprend essentiellement les points forts et les points faibles du projet relatifs à :

- l'adéquation des compétences du porteur de projet aux caractéristiques du projet de création d'activité ;
- l'étude de marché ;
- le plan de financement ;
- le statut juridique.

L'organisme donne son avis sur la poursuite du projet au travers de 3 critères :

- positif avec la création possible de la structure, immédiatement ou sous 3 mois ;
- positif avec l'entrée dans les affaires sous 6 mois ;
- positif avec réalisation du projet au-delà de 6 mois ou négatif avec un retour à l'emploi préconisé.

L'accompagnateur dresse, le cas échéant, avec le porteur de projet, le plan d'actions priorisées pour concrétiser le projet. Le dossier regroupant l'ensemble de ces éléments est remis au porteur de projet et soumis à sa validation puis transmis à Pôle emploi.

2.2 Les données collectées et les variables étudiées

Dans la présente étude nous avons souhaité évaluer l'impact de l'accompagnement en prenant en compte les informations collectées au niveau de chaque dossier de création d'entreprise. Au regard des paradigmes entrepreneuriaux au sens de Verstraete et Fayolle (2005) et en nous appuyant sur les travaux de Paturel (2007a ; 2007b) nous avons défini nos variables et structuré nos données. Elles se déclinent selon les trois dimensions entrepreneuriales que sont le porteur de projet, le projet et la relation porteur de projet / projet.

Pour la dimension relative au porteur de projet nous avons ainsi mis en place les variables:

- « Genre »,
- « Tranche d'âge »,
- « Niveau de Diplôme ».

Concernant le projet nous avons :

- « Secteur d'activité³ »,
- « Statut envisagé »,
- « Poursuite du projet » suite à la période d'accompagnement et l'évaluation du projet de création d'entreprise. Il s'agit de l'intention exprimée par le porteur de projet.

La troisième dimension se réfère à la dialogique porteur de projet-projet. Elle est constituée de variables qui mesurent la relation entre le porteur de projet et le projet,

- « Niveau d'intensité du changement de métier » que le projet entrepreneurial nécessite pour son porteur. Pour le définir, les fonctions préalablement occupées par le porteur de projet ont été comparées à celles identifiées dans le projet par le créateur lui-même.
- « Niveau de motivation » qui est une mesure de la motivation du porteur de projet en création d'activité dans la mise en œuvre de son projet. Cette mesure provient de la perception du consultant, évaluateur du projet ;
- « Niveau d'aptitude du porteur de projet » par rapport à la mise en œuvre de son affaire. Cette aptitude se mesure tout au long de l'évaluation du projet et qualifie la performance de l'individu dans la construction de son projet ;
- « Niveau de risque » qui est une mesure du risque financier pris par le porteur de projet de création lors de la concrétisation de son projet ;
- « Niveau d'innovation » qui est destiné à juger de l'intensité de l'innovation présente au sein du projet ;

³ Le classement par secteur d'activité s'appuie sur l'identification par le porteur de projet de son activité future. Pour certains porteurs de projet, le périmètre de leur future activité n'est pas toujours bien déterminé. Ces considérations nous ont amenée à éliminer les données relatives au secteur d'activité de la présente recherche.

- « Niveau d'évaluation du potentiel du projet » qui prend en compte sa viabilité en fonction du marché prévisible. C'est une mesure de sa capacité à générer des revenus suffisants pour l'entrepreneur.

Les caractéristiques des variables sont résumées dans le tableau 1 ci-après.

Tableau 1 : Caractéristiques des variables

Types de variables	Libellé de la variable	Définition	Modalités - Commentaires
Nominales	Genre	Homme / Femme	Variable dichotomique
	Statut envisagé	Auto-entrepreneur ; Autre Entrepreneur Indépendant ; Entrepreneur Indépendant à Responsabilité Limitée; Statut sociétaire ⁴	4 modalités
	Poursuite du projet	OUI : le porteur de projet, suite à la période d'accompagnement et l'évaluation de son projet, déclare souhaiter mettre en place son projet NON : le porteur renonce à la mise en œuvre de son projet	Variable dichotomique
Ordinales	Tranche d'âge	21 à 30 ans ; 31 à 45 ans ; 46 à 55ans ; 56 ans et plus	4 modalités
	Niveau de Diplôme	Aucun à CAP-BEP ; BAC ; BAC+1 à BAC +3 ; BAC+4 et plus	4 modalités
Métriques	Niveau de Changement Métier	Mesure l'intensité du changement de métier que le projet entrepreneurial nécessite pour son porteur	Échelle d'Osgood à 4 modalités
	Niveau de Motivation	Mesure de la motivation du porteur de projet en création d'activité dans la mise en œuvre de son projet ; cette mesure provient de la perception du consultant, évaluateur du projet	Échelle d'Osgood à 4 modalités
	Niveau d'Aptitude	Mesure de l'aptitude du porteur de projet par rapport à la mise en œuvre de son affaire	Échelle d'Osgood à 4 modalités
	Niveau de Risque financier	Mesure du risque financier pris par le porteur de projet de création lors de la concrétisation de son projet	Échelle d'Osgood à 4 modalités
	Niveau d'Innovation du projet	Mesure de l'intensité de l'innovation entrepreneuriale	Échelle d'Osgood à 4 modalités
	Niveau d'Évaluation du Potentiel Projet	Mesure de la viabilité du projet en fonction du marché potentiel	Échelle d'Osgood à 4 modalités

4 Les types de statuts envisagés sont : Auto-entrepreneur, Autre Entrepreneur Indépendant, Entrepreneur Indépendant à Responsabilité Limitée (EIRL), Statut sociétaire.

A partir des données collectées, l'objet de cette étude consiste à identifier si l'accompagnement, en phase amont de la création d'entreprise, a un impact sur la poursuite du projet d'affaire initié par le porteur d'un projet de création d'entreprise.

2.3 Démarche retenue et résultats

Afin de répondre à notre questionnaire, nous avons dans un premier temps examiné s'il existait un lien entre nos différentes variables et la variable « Poursuite du Projet », variable qui est une mesure de l'influence de l'accompagnement sur le prolongement du projet de création. La distribution de fréquences⁵ de nos différentes variables est étudiée et des tests d'inférence sont mobilisés sur l'échantillon constitué des 609 dossiers de créations d'activité accompagnés. Pour étayer nos résultats, nous complétons cette analyse et proposons une modélisation traduisant l'appartenance ou non d'un individu au groupe des porteurs de projet souhaitant, après l'évaluation de leur projet d'affaires, poursuivre dans la mise en œuvre de leur projet.

2.3.1 Les relations des différentes variables avec la « Poursuite du projet »

L'apport des tris croisés et des tests d'inférence

L'utilisation des tris croisés et des tests d'inférence permet d'examiner les relations entre deux variables. Alors que les tri-croisés présentent les distributions de fréquences des variables les tests d'inférence ont pour objet d'expliquer les relations entre deux variables (Carricano, Poujol et Bertrandias, 2010, p. 38). Leur mobilisation permet de mettre en lumière l'existence d'une association entre les différentes variables de notre échantillon et la variable dichotomique « Poursuite du projet ». Cette variable traduit l'impact de l'accompagnement du créateur sur la poursuite ou non du projet d'affaires suite à l'évaluation de celui-ci.

Du fait de natures de variables différentes (nominale, ordinale ou métrique) (Tableau 1 ci-dessus), nous avons dans un premier temps fait le choix de l'application d'un même test afin d'avoir une mesure d'association comparable⁶ (Evrard, Pras et Roux, 2009, p. 351).

Le test du Chi-deux qui permet de vérifier l'association de deux variables quelle que soit leur nature a ainsi été utilisé. Afin d'avoir une meilleure représentation de cette association, pour

⁵ Le logiciel utilisé pour cette étude est SPSS version 19.

⁶ Le test du Chi-deux permet de vérifier l'indépendance de deux variables dès que l'une d'entre elles est une variable nominale, ce qui est le cas de la variable dichotomique « Poursuite du projet » (Carricano, Poujol, & Bertrandias, 2010, p. 40). Le calcul du V de Cramer (Evrard, Pras, & Roux, 2009, p. 375) ainsi que celui du coefficient de contingence (Malhotra, 2007, p. 370) viennent renforcer les résultats.

les variables numériques⁷ de l'échantillon, nous avons complété par des tests paramétriques⁸.

Les tableaux 2 et 3 ci-après un résumé des résultats obtenus.

Tableau 2: Synthèse des traitements et analyses bi-variées sur les dossiers d'évaluation préalable à la création d'activité

	Variables	Critères	Poursuite du projet de création	Remarques et Commentaires
Porteur de projet	Sexe	Femmes	70,1%	Les femmes semblent proportionnellement moins enclines à poursuivre dans la réalisation de leur création d'entreprise suite à l'évaluation de leur projet.
		Hommes	78%	
	Tranche d'âge	20 à 30 ans	75,8%	C'est dans la tranche d'âge des 45 à 55 ans que le projet entrepreneurial suite à l'accompagnement à l'évaluation est arrêté
		30 à 45 ans	76,4%	
		45 à 55ans	67,3%	
55ans et plus		72,7%		
Niveau de diplôme	Aucun / CAP-BEP	71%	Les créateurs dont les niveaux de diplôme sont les moins élevés semblent plus enclins proportionnellement à arrêter leur projet suite à son évaluation	
	Bac	70,5%		
	Bac+3	81,1%		
	Bac+4 et +	85,1%		
Changement Métier	Pas	81,4%	Plus le niveau de changement métier qu'induit la création de l'activité est importante plus le créateur aura tendance à arrêter son projet suite à la période d'accompagnement	
	Peu	75,3%		
	Avéré	80,4%		
	Total	60,3%		
Porteur de projet et son projet	Perçue du niveau de Motivation	Aucune	26,5	Plus le porteur de projet est motivé plus il est enclin à poursuivre dans la mise en œuvre de son projet suite à la période d'accompagnement
		Peu motivé	58,4	
Motivé		92%		
Très motivé		95,4%		
Aptitude du porteur de projet	Pas d'aptitudes	43,9%	Il semble que plus les aptitudes du porteur de projet durant la phase d'accompagnement sont identifiées comme élevées plus le porteur de projet souhaitera poursuivre dans la création de son activité	
	Faibles	85,7%		
	Avérées	81,4%		
	Élevées	96,3%		
Projet	Risque financier	Prêt bancaire nécessaire	64,6%	Le risque financier du projet entrepreneurial semble avoir une influence mitigée sur la poursuite du projet
		Risque avéré	62,5%	
		Risque Financé	87,9%	
		Pas de risque	57,9%	
	Évaluation du potentiel du projet	Non viable	54,1%	Le potentiel du projet semble être un critère important dans la poursuite du projet de création
		Faible	79,2%	
		Potentiel avéré	92%	
		Potentiel élevé	98,1%	
Niveau d'innovation	Aucun	74,1%	Il semblerait que plus une certaine innovation dans le projet entrepreneurial est identifié plus il aura tendance à être poursuivi	
	Un peu	68,5%		
	Tendance	81,2%		
	Innovant	83,3%		
Statut	AE	72,4%	Les entrepreneurs choisissant un statut sociétaire semblent plus enclins à poursuivre dans la mise en œuvre de leur projet de création d'activité	
	EI	71,9%		
	EIRL	87,5%		
	Société	79,7%		

⁷ Le test d'ajustement de Kolmogorov-Smirnov permettant d'établir la normalité des distributions des variables numériques a mis en évidence que les variables métriques de notre échantillon ne suivent pas une distribution normale. Toutefois, les coefficients de symétrie étant proche de 0 et le coefficient d'aplatissement inférieur à 1,57 (Carricano, Poujol, & Bertrandias, 2010, p. 35), nous pouvons considérer que ces variables suivent une loi normale. Une mobilisation des tests paramétriques peut ainsi être réalisée dans la poursuite de notre analyse.

⁸ La variable « Poursuite du projet » étant dichotomique (0,1) peut être assimilée à une variable métrique. Des tests paramétriques peuvent donc être réalisés. Ici c'est un test t pour échantillons indépendants qui est mobilisé.

Tableau 3 : Résultats des tests d'inférence sur les 609 dossiers de création d'activités

Libellé des variables	Signification asymptotique (Chi-deux) ou Signification approximée (V de Cramer – Coefficient de contingence)	Test de Levene d'égalité des variances		Test t d'égalité des moyennes		Légende : Significativité des tests - Seuil de significativité du Khi-deux avec $\alpha = 0.05$ ◻ p-value >0,05 non rejet / acceptation de l'hypothèse d'indépendance ◻ p-value <0,05 rejet de l'hypothèse d'indépendance ◼ Non applicable (du fait du type de variable (nominale ou ordinale) ou de l'absence de normalité de la distribution)
		F	Sign.	t	Sign. (bilatérale)	
Variables caractérisant le Porteur de projet						
Genre	0,027					L'hypothèse de l'association entre le « Genre » et la « Poursuite du projet » est validée.
Tranche d'âge	0,264					L'hypothèse de l'association entre la « Tranche d'âge » et la « Poursuite du projet » est rejetée.
Niveau de diplôme	0,020					L'hypothèse de l'association entre le « Niveau de diplôme » et la « Poursuite du projet » est validée.
Variables caractérisant le Porteur de projet et son projet						
Niveau de Changement Métier	0,000	2,443	0,119	3,518 ⁹	0,000	L'hypothèse de l'association entre le « Niveau de Changement Métier » induit par la création d'activité et la « Poursuite du projet » est validée.
Niveau de Motivation	0,000	0,148	0,700	14,235	0,000	L'hypothèse de l'association entre la variable « Niveau de motivation » et la variable la « Poursuite du projet » est validée.
Niveau d'Aptitude	0,000	61,357	0,000	7,758 10	0,000	L'hypothèse de l'association entre la variable « Niveau d'Aptitude » et la variable la « Poursuite du projet » est validée.
Variables relatives au Projet de création d'activité						
Niveau de Risque financier	0,000	10,615	0,001	3,430	0,000	L'hypothèse de l'association entre la variable « Niveau de Risque financier » du projet et la variable « Poursuite du projet » est validée.
Niveau d'Évaluation du potentiel du projet	0,000	165,725	0,000	15,145	0,000	L'hypothèse de l'association entre la variable « Niveau d'Évaluation du potentiel du projet » et la variable « Poursuite du projet » est validée.
Niveau d'innovation	0,366	5,666	0,018	1,184	0,270	L'hypothèse de l'association entre le « Niveau d'innovation » du projet de création d'activité et la « Poursuite du projet » est rejetée. La variable par ailleurs ne suivant pas une distribution normale le test t n'est pas concluant
Statut envisagé	0,200					L'hypothèse de l'association entre le « Niveau d'innovation » du projet de création d'activité et la « Poursuite du projet » est rejetée.

Interprétation des résultats des tris croisés et des tests d'inférence

Concernant les variables caractéristiques du porteur de projet, les résultats des tests d'inférence (tests du Chi-deux, V de Cramer et coefficient de contingence) valident l'hypothèse d'une association entre la variable « Poursuite du projet » et certaines variables

⁹ Test t d'hypothèse d'égalité des variances car la signification de la statistique de Levene est supérieure à 0,5 pour les variables Niveau de Changement Métier, Niveau de Motivation.

¹⁰ Test t d'hypothèse de non égalité des variances car la signification de la statistique de Levene est inférieure à 0,5 (Malhotra, 2007, p. 380) pour les variables Niveau d'Aptitude, Niveau de Risque financier, Niveau d'Évaluation du potentiel du projet, Niveau d'innovation.

comme le « Genre » et le « Niveau de diplôme »¹¹. Toutefois la « Tranche d'âge » à laquelle appartient le porteur de projet ne peut être associée à la poursuite ou non du projet¹².

Pour ce qui est des variables caractéristiques de la relation porteur de projet - projet, toutes les variables présentent un certain degré d'association avec la variable « Poursuite du projet » (p-value=0,000). De plus, les résultats de test t sont significatifs à un degré de confiance de 95%. L'hypothèse nulle d'égalité des moyennes entre les deux groupes¹³ de porteurs de projet de création d'entreprises est rejetée pour les trois variables numériques « Niveau de Changement Métier », « Niveau de Motivation » et « Niveau d'Aptitude ».

Les résultats des tests d'inférence sont contrastés pour les variables relatives au projet de création d'activité. Le test du Chi-deux met en évidence une association avec la « Poursuite du projet » pour les variables « Niveau de Risque financier » et « Niveau d'Évaluation du potentiel du projet ». Les tests t réalisés confirment une distribution différente des moyennes pour chacun des groupes. Par contre, pour les variables « Niveau d'innovation » du projet et « Statut envisagé » par le porteur de projet, l'hypothèse d'une indépendance d'association avec la « Poursuite du projet » de création d'activité suite à la période d'accompagnement et à l'évaluation du projet ne peut être rejetée¹⁴. Ces résultats sont validés par l'application du test t pour la variable métrique « Niveau d'innovation » et met en évidence une égalité des moyennes quelle que soit l'intention du porteur de projet de poursuivre ou non dans la création de son activité suite à la période d'accompagnement.

Afin d'identifier le concours des variables à la « Poursuite du projet » nous avons souhaité approfondir l'analyse à partir des variables mises en évidence par les tests d'inférence.

Il fallait donc trouver une méthode statistique qui puisse traduire l'appartenance d'un porteur de projet à l'une des catégories selon qu'il souhaite ou non poursuivre dans la création de son projet d'activité suite à la période d'accompagnement.

Dans un premier temps nous déclinons les raisons qui ont conduit au choix de la régression logistique, puis nous appliquerons cette méthode d'analyse à la variable « Poursuite du projet ».

¹¹ L'hypothèse H0 pour une valeur $\alpha=0,05$ donne respectivement une signification ou p-value de 0,027 pour le « Genre » et 0,020 pour le « Niveau de diplôme » donc inférieure à 5%. L'hypothèse d'indépendance avec la variable « Poursuite du projet » peut être rejetée.

¹² L'hypothèse H0 pour une valeur $\alpha=0,05$ donne une p-value=0,264 donc supérieure à 5%. L'hypothèse d'indépendance ne peut être rejetée.

¹³ Le groupe des porteurs de projet qui déclarent souhaiter poursuivre dans la mise en œuvre de leur projet de création d'activité et celui de ceux qui souhaitent arrêter leur projet.

¹⁴ La valeur du Chi-deux est à la fois élevée et supérieure à la valeur critique correspondant au seuil de signification statistique de 0,05.

2.3.2 Le modèle de prédiction de la poursuite du projet de création

L'identification de la méthode choisie

Notre choix s'est porté sur une régression logistique, car les variables explicatives, mises en évidence par les tests d'inférence, ne sont pas toutes quantitatives. L'analyse discriminante ne peut ainsi être mise en œuvre.

L'intérêt de la régression logistique est qu'elle ne nécessite pas l'application de règles contraignantes, qu'il s'agisse du type de variable ou de la taille de l'échantillon. La seule contrainte relative à la taille est que celle-ci soit supérieure au nombre de paramètres à estimer, à savoir le nombre de variables explicatives auquel il faut ajouter un paramètre supplémentaire correspondant à la valeur de la constante (Jolibert & Philippe, 2011, p. 494).

C'est ainsi au moyen d'une régression logistique binaire¹⁵ que les variations de la variable « Poursuite du projet » (variable dichotomique) par un ensemble d'autres variables explicatives qualitatives et métriques sont analysées.

L'objectif est d'expliquer la poursuite du projet entrepreneurial au moyen de variables explicatives et de hiérarchiser la contribution de chacune d'elles à cette option. Il s'agit de mettre en évidence les relations entre les variables et d'identifier le poids de chacune dans l'explication de la poursuite du projet de création (Jolibert & Philippe, 2011, p. 494).

Le modèle de régression logistique binaire

Le modèle de régression logistique binaire ou Logit permet de calculer la probabilité d'un événement. Il s'agit de prédire pour un porteur de projet donné (ω) la probabilité qu'il poursuive ou non son projet de création d'entreprise suite à l'accompagnement réalisé ($Y(\omega)$), à partir de la connaissance de la valeur de différentes variables explicatives.

Le LOGIT ($Y(\omega)$) d'un porteur de projet (ω) s'écrit :

$$Y(\omega) = \log \left[\frac{p(\omega)}{1-p(\omega)} \right] = \alpha + \beta_1 X_1(\omega) + \beta_2 X_2(\omega) + \dots + \beta_n X_n(\omega)$$

avec : p la probabilité d'occurrence de l'événement à expliquer, p en tant que probabilité, varie entre 0 et 1. Le ratio $\frac{p}{1-p}$ est appelé « impair ou chance » (« odd ratio »), la probabilité de l'occurrence de l'événement est 1 alors que sa non réalisation est codée 0. Le logarithme de ce ratio, appelé logit, varie entre moins l'infini et plus l'infini. Cette transformation permet de linéariser le modèle de régression logistique pour calculer les paramètres du modèle ($\alpha, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_n$).

Après un rappel du cadre de l'analyse et des variables prises en compte, nous identifions la significativité globale du modèle, puis nous nous intéressons à celle de chacune des variables retenues. Dans un troisième temps, une interprétation des coefficients de la régression est effectuée.

Le cadre de l'analyse et les variables prises en compte

La régression logistique binaire est réalisée sur l'échantillon des 609 dossiers de création d'entreprises évalués dans le cadre d'un accompagnement de quatre à six semaines. L'objet consiste à prédire correctement les valeurs de Y. Nous souhaitons quantifier la propension (la probabilité) d'un individu, porteur de projet de création d'entreprise, à souhaiter poursuivre son projet (1) ou non (0). Le but de l'analyse est de mettre en évidence des relations entre les variables qui pourraient fournir l'explication du choix de la poursuite du projet de création d'activité par le porteur de projet suite à la période d'accompagnement.

Nous avons pris en compte l'ensemble des variables susceptibles d'avoir un impact sur la variable objet de l'analyse, soit la « Poursuite du projet » de création d'entreprise suite à l'accompagnement. Les variables retenues sont le « Genre », le « Niveau de Diplôme », le « Niveau de Changement Métier », le « Niveau de Motivation », le « Niveau d'Aptitude », le « Niveau de Risque financier » et le « Niveau d'Évaluation du potentiel du projet ».

Une méthode pas à pas ascendante a été choisie. La première étape de cette méthode consiste à sélectionner le modèle par la méthode d'introduction ascendante. A partir de là, l'algorithme du logiciel SPSS version 19 alterne entre élimination descendante des termes pas à pas du modèle et l'introduction ascendante des termes exclus de ce modèle. Ce processus se poursuit jusqu'à ce que plus aucun terme ne réponde aux critères d'ajout ou de suppression.

Après 2 étapes, le logiciel fournit les résultats de la régression par la méthode pas à pas ascendante. Seules les variables « Niveau de Motivation » du porteur de projet et « Évaluation du potentiel du projet » sont conservées. La variable dichotomique « Genre » n'est pas retenue dans le modèle de même que la variable ordinale « Niveau de diplôme ». Il en est de même des variables quantitatives « Niveau de changement Métier », « Aptitude du porteur de projet » et « Risque financier ». **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**6 ci-après contient les résultats du modèle sur l'ensemble des 609 dossiers de l'échantillon.

La significativité du modèle appliqué aux dossiers de création d'activité

Pour apprécier les résultats du modèle il nous faut considérer les informations sur l'ajustement du modèle qui donnent le résultat des tests des ratios de vraisemblance.

Le calcul de la valeur de vraisemblance

La valeur de vraisemblance L , dans le cas d'une régression logistique, est égale à -2 fois le logarithme de la vraisemblance ou $-2LL$. Sa valeur est faible lorsque l'adéquation du modèle aux données est bonne. Une vraisemblance de 1 correspond à une adéquation parfaite et donc un LL de 0 (Jolibert & Philippe, 2011, p. 498).

Le test du modèle global s'effectue en posant comme hypothèse H_0 , hypothèse de nullité de la régression, que tous les coefficients β de la régression sont nuls. L'hypothèse H_1 vérifie qu'il existe au moins une valeur de β non nulle. La valeur de vraisemblance est notée $L(0)$ pour H_0 et $L(1)$ pour H_1 .

La valeur de vraisemblance suit une distribution du Chi-deux avec $N-k-1$ degrés de liberté avec k nombre de variables explicatives, et N le nombre d'observations.

La valeur de vraisemblance est donc, dans le cas de l'hypothèse nulle H_0 :

$$-2LL(0) = N_0 \log\left(\frac{N_0}{N}\right) + N_1 \log\left(\frac{N_1}{N}\right)$$

Où N est la taille de l'échantillon, N_0 est le nombre d'observations de la variable à expliquer codées 0 (absence) et N_1 le nombre d'observations codées 1 (présence).

La significativité globale

Pour choisir entre le modèle « nul » (modèle qui ne comprend aucune variable explicative) et le modèle complet (modèle qui inclut les variables explicatives), il faut calculer l'écart entre les deux modèles soit : $2 \log L(0) - 2 \log L(1)$ soit 489,416¹⁶. Cette quantité suit une loi du Chi-deux avec comme degrés de liberté la différence des degrés de liberté entre les modèle « emboîtés » (Hosmer et Lomeshow, 1989 ; Ménard, 2001, cités par Jolibert et Philippe (2011, p. 498)), dans notre cas : 7 degrés de liberté. Cette valeur est statistiquement significative au seuil alpha de 0,05 (Tableau 4, ci-dessous).

Tableau 4: Test de Hosmer-Lemeshow

Etape	Khi-Chi-deux	ddl	Sig.
1	5,057	2	,080
2	31,236	7	,000

Ce résultat permet d'affirmer que les variables indépendantes du modèle final exercent une influence sur la variable « Poursuite du projet » qui est la variable dépendante du modèle.

¹⁶ Voir tableau 5.

La significativité pratique du modèle : les pseudo-R2

Les pseudo-R2 obtenus suggèrent une performance convenable du modèle. On considère qu'entre 0,2 et 0,4, le niveau de performance est correct (Jolibert & Philippe, 2011, p. 499). Hair et al.(2010, p. 431) suggèrent, pour avoir une approximation de la fiabilité du modèle, d'ajouter le résultat obtenu pour chacun des R2 et d'en faire la moyenne.

Tableau 5:Récapitulatif du modèle de régression logistique binaire

Etape	-2log-vraisemblance	R-deux de Cox & Snell	R-deux de Nagelkerke
1	525,451 ^a	,238	,351
2	489,416 ^b	,282	,415

Dans notre cas, à l'issue de la deuxième étape le Pseudo-R2 (Tableau 5, ci-dessus) obtenu est de 0,3665 (0,282+0,415)/2).

Les résultats de la régression logistique sur les dossiers de création d'activité et leur interprétation

Le tableau 6 ci-après synthétise les résultats.

Le modèle régression logistique prédit 80,1% de réponses correctes, la valeur du Pseudo- R² (0,367) dénote un pouvoir explicatif correct de la variable dépendante « Poursuite du projet » de près de 37%.

Les résultats montrent que les coefficients associés au « Niveau de Motivation » (1,273), à ainsi qu'à l' « Évaluation du Potentiel du projet » (0,784) sont statistiquement significatifs au seuil alpha de 0,05.

Plus le niveau de motivation de l'entrepreneur sera élevé de même que l'évaluation du potentiel du projet et plus le porteur de projet poursuivra dans la mise en œuvre de son projet suite à l'accompagnement à l'évaluation de son projet.

Tableau 6 : Synthèse des résultats du modèle de régression logistique

Variable	β	Écart type	Wald	Significativité	Exp (β)
Niveau de Motivation	1,273	0,170	56,270	0,000	3,572
Évaluation du Potentiel du Projet	0,784	0,142	30,589	0,000	2,191
Constante	-3,261	0,384	72,263	0,000	0,038
-2LL	489,416				
R ²	0,367				
%	80,1%				

L'interprétation des résultats est tributaire de la modalité de référence, dans notre cas, la poursuite du projet. Le modèle obtenu par le logiciel SPSS version 19 mesure la préférence à poursuivre son projet ou de l'arrêter. Comme les paramètres sont estimés par rapport à la modalité de référence choisie pour réaliser la régression logistique (ici poursuivre le projet), l'interprétation du logit se fait comme suit : un accroissement d'une unité du « prédicteur » (par exemple la motivation) entraîne un changement de son paramètre β par rapport à la modalité de référence, tout autre élément du modèle demeurant constant.

Nous avons les résultats suivants.

- un accroissement d'une unité du « Niveau de Motivation » multiplie par 1,273 la probabilité de poursuivre dans la mise en œuvre du projet suite à l'accompagnement à l'évaluation ;
- un accroissement d'une unité du « Potentiel du projet » multiplie par 0,784 la probabilité de poursuivre dans la mise en œuvre de la création de l'activité.

Conclusion

Cette recherche sur l'accompagnement entrepreneurial confirme l'importance de l'accompagnement à la création dans la phase amont à la création effective de l'activité.

Elle confirme l'influence majeure de la motivation du porteur de projet. La mesure de cette motivation valide l'importance d'un accompagnement centré sur le créateur et ses différentes caractéristiques dans la phase de montage du projet.

Elle met également en évidence l'importance de la réalisation par l'entrepreneur d'un business plan même succinct permettant d'évaluer le potentiel du projet. L'accompagnant doit donc être attentif aux informations collectées par le créateur et l'aider afin qu'il puisse le mieux possible évaluer la viabilité de son projet.

Les résultats de la recherche valident l'impact de l'accompagnement en phase amont de la création d'entreprise. En effet, suite à cet accompagnement, les créateurs ont une meilleure appréhension du potentiel de leur projet entrepreneurial. Ils ont pu également se confronter au regard de l'accompagnant qui a pu les conforter ou non dans leur détermination et mesurer leur motivation sans la mise en œuvre de leur projet.

L'accompagnement dans les phases précoces du projet de création d'activité permet aux personnes dont la motivation est relativement faible d'en prendre conscience. Ceci d'autant plus prégnant que leur projet entrepreneurial présente a priori un potentiel ou niveau de viabilité incertain voire médiocre au vu du marché envisagé. Il permet aux entrepreneurs de

réaliser leurs limites ainsi que celles de leur projet et de s'orienter vers d'autres carrières professionnelles.

Cette recherche permet également de souligner que la réussite d'un accompagnement à la création d'entreprise, c'est aussi parfois mettre en évidence l'inadaptation du projet, de la personne, ou de la dialogique porteur de projet-projet.

Bibliographie

- APCE (2013, 09 10). *Quelle activité et quel développement pour les entreprises âgées de 3 ans ?* (Éd. Observatoire, APCE). Consulté le 04 22, 2014, sur apce.com
- Barès, F., & Muller, R. (2007). Appui à la création d'entreprise: du narcissisme au partage de ressources. *Revue internationale de Psychosociologie*, 13(31), 125-146.
- Barès, F., & Sylvain, R. (2014). L'accompagnement entrepreneurial comme premier stage: plusieurs défis pour l'étudiant au contact des fondateurs. *Gestion*, 39(2), 11-19.
- Berger-Douce, S. (2003). L'incubateur régional, catalyseur du processus entrepreneurial?. In *L'entrepreneur en action: contextes et pratiques* (pp. 18-p).
- Bruyat, C. (1993). *Création d'entreprise: contributions épistémologiques et modélisation*. Thèse de doctorat, Université Pierre Mendès France (Grenoble II).
- Carricano, M., Poujol, F., & Bertrandias, L. (2010). *Analyse de données avec SPSS*. Paris: Pearson Education France.
- Chabaud, D., Messeghem, K., & Sammut, S. (2010). L'accompagnement entrepreneurial ou l'émergence d'un nouveau champ de recherche. *Gestion 2000*, 27(3), 15-24.
- Cour des Comptes. (2012). *Rapport d'évaluation - Les dispositifs de soutien à la création d'entreprises, Tome 1 à 3*. Cour des comptes, Paris.
- Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (2009). *MARKET - Fondements et Méthodes de Recherches en Marketing*. Paris: Dunod.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Pearson Prentice Hall International.
- Hayat, P. (2012). *Pour un new deal entrepreneurial*. Ministre Déléguée chargée des PME, de l'Innovation et de l'Economie Numérique, Rapport de mission à l'intention de Mme Fleur Pellerin.
- Insee. (2015, 02 13). *Baisse des créations d'entreprises en janvier 2015*. Consulté le 02 14, 2015, sur insee.fr.

- Jaouen, A., Loup, S. et Sammut, S. (2006). Accompagnement par les pairs, confiance partagée et résilience: illustration au travers du cas Voiles d'Oc. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5(1), 59-72.
- Jolibert, A., & Philippe, J. (2011). *Marketing Research - Méthodes de recherche et d'études en marketing*. Paris: Dunod.
- Krueger, N. (2007). What lies beneath? The experiential essence of entrepreneurial thinking. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(1), 123-138.
- Labex Entreprendre, Université de Montpellier. (2014). *Livre blanc sur les structures d'accompagnement à la création d'entreprise en France, Panorama des structures d'accompagnement en termes de management et de performance*. Montpellier: www.labex-entreprendre.fr.
- Legendre, R. (1993). *Dictionnaire actuel de l'éducation*, (2e éd.). Guérin.
- Leger-Jarniou, C., & Saporta, B. (2006). L'accompagnement en situation entrepreneuriale: pertinence ou cohérence. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5(1), 9-12.
- LEVY-TADJINE T., PATUREL R. (2006), « Essai de modélisation trialogique du phénomène entrepreneurial », in *La stratégie dans tous ses états. Mélanges en l'honneur du professeur Michel Marchesnay*, Fourcade C., Paché G., Perez R. (Coord.), Éditions EMS.
- Malhotra, N. (2007). *Etudes marketing avec SPSS*. Paris: Pearson Education France.
- Mione, A. (2006). L'évaluation par l'accompagnant de la performance d'une structure d'aide à la création d'entreprise. *Management International*, 11(1), 31.
- Nicolas, E. (2008). Le rôle de la tradition orale et de la confiance dans l'apprentissage organisationnel en PME. *Gestion 2000*, 25(2).
- Paturel, R. (2007a). Démarche stratégique et performance des PME, chapitre 30 de l'ouvrage *Management des PME, de la création à la croissance*, sous la direction de Louis-Jacques FILION, Pearson Education, 429-443.
- Paturel, R. (2007b). Grandeurs et servitudes de l'entrepreneuriat... *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 13(31), 27-43.
- Persson, S., & Bayad, M. (2007). L'accompagnement des porteurs de projets par le coaching entrepreneurial. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 13(31), 147-168.
- Politis, D. (2005). The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(4), 399-424.

- Sammut, S. (2003). L'accompagnement de la jeune entreprise. *Revue française de gestion*(3), 153-164.
- Sénicourt, P., & Verstraete, T. (2000). Apprendre à entreprendre : typologie à quatre niveaux pour la diffusion d'une culture entrepreneuriale au sein du système éducatif. *Reflets et Perspectives de la vie économique, tome 49, n° 4*. De Boeck Université.
- Sparrow, J. (2001). Knowledge management in small firms. *Knowledge and Process Management*, 8(1), 3-16.
- St-Jean, E. (2008). La formation destinée à l'entrepreneur novice: exploration des possibilités offertes par le mentorat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 7(1), 1-22.
- Valeau, P. (2006). L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5(1), 31-57.
- Verstraete, T., & Fayolle, A. (2005). Paradigmes et entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 4(1), 33-52.
- Verstraete, T., & Saporta, B. (2006). Création d'entreprise et entrepreneuriat. *Les éditions de l'ADREG*.
- Wiener, N. (2014). *La cybernétique : Information et régulation dans le vivant et la machine* [« *Cybernetics: or Control and Communication in the Animal and the Machine* »] (éd. Sources du savoir). (R. Le Roux, R. Vallée, N. Vallée-Lévi, préf. Le Roux, Trads.) Paris: Seuil.