Amira Ben Salah

Contribution à la compréhension de l'impact de l'accompagnement sur le développement de la perception des compétences entrepreneuriales : étude du réseau Entreprendre®

BEN SALAH Amira. *Contribution à la compréhension de l'impact de l'accompagnement sur le développement de la perception des compétences entrepreneuriales : étude du réseau Entreprendre®*, en cotutelle sous la direction d'Alain Fayolle, EMLYON Business School et Lofti Belkacem, Université de Sousse (Tunisie). Thèse soutenue le 17/12/2013.

Disponible sur : www.theses.fr/2013LYO30079

Document diffusé sous le contrat Creative Commons « Paternité – pas d'utilisation commerciale - pas de modification » : vous êtes libre de le reproduire, de le distribuer et de le communiquer au public à condition d'en mentionner le nom de l'auteur et de ne pas le modifier, le transformer, l'adapter ni l'utiliser à des fins commerciales.

UNIVERSITÉ JEAN MOULIN LYON 3

UNIVERSITÉ DE SOUSSE

Institut Supérieur de Gestion de Sousse
Laboratoire de Recherche Économie, Management et Finance Quantitative

THÈSE EN COTUTELLE

Pour l'obtention du grade de Docteur ès Sciences de Gestion

CONTRIBUTION À LA COMPRÉHENSION DE L'IMPACT DE L'ACCOMPAGNEMENT SUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA PERCEPTION DES COMPÉTENCES ENTREPRENEURIALES : ÉTUDE DE RÉSEAU ENTREPRENDRE®

Présentée et soutenue publiquement par **Amira BEN SALAH**

Le 17 décembre 2013, à l'Université Jean Moulin Lyon 3

COMPOSITION DU JURY

Directeur de thèse	**M. Alain FAYOLLE** Professeur HDR -EMLYON Business School
Directeur de thèse	**M. Lotfi BELKACEM** Professeur, Université de Sousse
Rapporteurs	**M. Lassaâd MEZGHANI** Professeur, Université de Carthage
	M. Émile-Michel HERNANDEZ Professeur des universités-Université de Reims Champagne Ardenne
Suffragants	**Mme. Isabelle ROYER** Professeur des Universités-Université Jean Moulin Lyon 3
	Mme. Nelly SCHUTZ Directrice des Relations Entreprises et des Partenariats Professionnels AgroSup Dijon

À Marcel

« Il n'est rien que l'amour ne puisse affronter; il n'existe pas de limite à sa foi, à son espérance, à son endurance. »

La bible

Dédicaces

A mes chers parents, Mohamed et Zohra

A mes frères, Majed et Amine

A mes Sœurs, Imen et Amani

A mes petits et adorables neveux Anas, Yassine et Yousef

A tous ceux que j'aime !

Remerciements

« Quand tu te lèves le matin, remercie pour la lumière du jour, pour ta vie et ta force. Remercie pour la nourriture et le bonheur de vivre. Si tu ne vois pas de raison de remercier, la faute repose en toi même. »

Proverbe Amérindien

C'est avec une forte émotion et beaucoup de sincérité que je voudrais remercier, par ces quelques lignes, toutes les personnes ayant soutenu mon travail.

Je tiens, tout d'abord, à remercier mon directeur de thèse, Monsieur Alain Fayolle, surtout pour sa patience, son assistance et ses apprentissages. Je le remercie, également, d'avoir accepté de m'encadrer et m'accueillir au sein de son centre de recherche en Entrepreneuriat à l'EM Lyon Business School, malgré les connaissances plutôt légères que j'avais en février 2009 dans le domaine de la recherche, puis pour m'avoir guidée, encouragée, conseillée. Ses commentaires et critiques m'ont beaucoup aidés à comprendre mes erreurs et à vaincre mes inquiétudes.

Mes remerciements vont conjointement à mon directeur de thèse Tunisien ; Monsieur Lotfi Belkacem pour son soutien et ses conseils. Il a su me laisser la liberté nécessaire à la réalisation des mes travaux, tout en y gardant un œil critique et avisé.

Je remercie Monsieur Philippe Garcin de Réseau entreprendre® pour sa gentillesse et la patience qu'il a manifestée à l'égard de ce travail et du temps qu'il a consacré pour m'aider. Sa soif de recherche et sa curiosité font de lui un exemple à suivre. Sans sa coopération et son soutien, cette thèse n'aurait vu le jour.

Je remercie Madame Geneviève Le Normand de m'avoir « coachée » et pris le temps de m'orienter et aider à comprendre certains aspects de la recherche.

J'adresse mes remerciements aux membres du groupe d'appui de Réseau Entreprendre®, aux directeurs des associations, à Monsieur Bruno Tesson qui m'a accueillie à Roubaix pour des formations et à toutes les personnes dans Réseau Entreprendre® qui m'ont aidée à parfaire les outils d'investigation et à réaliser l'enquête de cette recherche.

Cette recherche doit beaucoup aux professeurs de l'EM Lyon, particulièrement Monsieur Zied Guedri et Saulo Barbosa et aux doctorants du centre de recherche en Entrepreneuriat qui m'ont conseillée et fait part de leurs commentaires et propositions d'amélioration de ce travail.

Je témoigne ma reconnaissance aux lauréats 2011, aux accompagnateurs et aux candidats, malheureusement non retenus par Réseau Entreprendre® qui ont accepté de participer à notre étude longitudinale malgré leurs engagements et le peu de temps libre dont ils disposent. Leur envie de coopérer et de faire progresser la recherche était plus forte que la lenteur et la complexité de l'enquête.

Je remercie tous ceux qui m'ont aidé dans ma famille de près ou de loin. Je remercie tout particulièrement mes chers parents, mes frères et mes sœurs, particulièrement ma sœur jumelle Imen, qui sans doute, ressent la même chose parce qu'elle vit cette même expérience et soutiendra sa thèse le même jour que moi.

Il m'est, bien évidemment, impossible de ne pas dire « Merci ! » à mon mari Marcel Dulys, qui est mon plus beau cadeau de la vie, au moment où j'ai arrêté de croire à l'amour et au bonheur. Merci « Marcel » de m'avoir toujours soutenu, malgré mes innombrables défauts. Je n'oublierai jamais ta fameuse phrase «*…bien sûr que tu vas y arriver, n'y a pas de raison que tu n'y arrives pas !*», qui m'a toujours remonté le moral. Merci pour ton amour et ton soutien moral pour le meilleur et le pire.

Enfin, je souhaite exprimer ma gratitude envers les membres du jury qui ont bien voulu consacrer à ma thèse une partie de leur temps. Leurs critiques et remarques contribueront sans doute à enrichir mon travail.

Table des matières

Liste des figures .....

Liste des tableaux.....

Introduction générale.....1

1. Une problématique qui émerge du terrain 1

2. Compétence et développement des compétences entrepreneuriales : Retour sur les recherches antérieures et intérêts de leur étude en lien avec l'accompagnement entrepreneurial 5

3. Objectifs, problématique et question de recherche..... 9

4. Positionnement épistémologique et méthodologique 11

5. Les contributions de la recherche 14

6. L'architecture de la thèse..... 15

Partie 1 : Cadre Théorique et Proposition d'un Modèle de Recherche..... 19

Introduction de la première partie 19

Chapitre 1 : Accompagnement Entrepreneurial et développement de l'auto-perception des Compétences Entrepreneuriales : Vers une nouvelle perspective orientée psychologie de l'entrepreneur 21

Introduction du chapitre 1..... 21

Section 1 : Accompagnement Entrepreneurial : Etat de l'Art 22

Introduction..... 22

1. Revue de la littérature sur la notion de l'accompagnement..... 23

1.1. Accompagnement : Origine et Définition d'une notion hétérogène, protéiforme et pluridisciplinaire 23

1.1.1. Accompagnement : Éclairage sur ses origines identitaires et sources d'émergence..... 24

1.1.2. Essais de définition de la notion d'accompagnement 29

1.2. La nébuleuse des pratiques d'accompagnement..... 31

1.2.1 Le «Counselling »..... 32

1.2.2. Le « Coaching »..... 34

1.2.3. Le « Mentoring » 36

1.2.4. Le « Compagnonnage » 40

1.2.5. Le « Tutorat »..... 43

1.2.6. Le « Parrainage » 45

2. L'Accompagnement Entrepreneurial : Retour sur les principales définitions proposées du concept 49
3. L'Accompagnement entrepreneurial : Facteur de pérennisation des nouvelles entreprises 52
4. Structures d'accompagnement à la création d'entreprise: Réflexions autour de la question d'évaluation 53
5. Accompagnement à la création d'entreprise: Redéfinition des frontières et ancrage de la notion de compétence 55
Section 2 : Développement de l'auto-perception des compétences entrepreneuriales : A la recherche de la performance des activités entrepreneuriales 57
Introduction 57
1. Le concept de la compétence (The Competence) 58
2. Compétences Entrepreneuriales 62
2.1. Définitions du concept des compétences entrepreneuriales 62
2.2. Vers une modélisation des Compétences Entrepreneuriales 65
2.3. Cadre théorique de la recherche : Le modèle des compétences entrepreneuriales de Man et al. (2002) 69
3. Problématique du développement des compétences entrepreneuriales 71
4. L'Apprentissage Entrepreneurial : Revue de la littérature et rôle dans le développement des compétences Entrepreneuriales 73
4.1. Apprentissage Entrepreneurial : Définitions du concept 74
4.2. Apprentissage et développement des compétences entrepreneuriales 76
5. Auto-perception des compétences entrepreneuriales 78
6. La Performance des activités entrepreneuriales (Entrepreneurial task/activity Performance) 80
Section 3 : Vers une nouvelle perspective de l'accompagnement entrepreneurial : Accompagnement psychologique 84
1. La psychologie de l'entrepreneur : Retour sur les fondements théoriques des recherches sur les entrepreneurs 85
1.1. Approche fonctionnelle des économistes (What ?) 87
1.2. De l'approche par les traits de personnalité (Who/Why?) … 89
1.2.1. Le besoin d'accomplissement (Need for Achievement) 92
1.2.2. Le locus de contrôle (Locus of control) 95
1.2.3. La propension à la prise de risque (Risk Taking Propensity) 96

1.2.4. Le besoin d'indépendance (Desire for independence) 98
1.2.5. La confiance en soi (Self-confidence) 99
1.2.6. La tolérance de l'ambigüité (Tolerance for ambiguity) 101
1.2.7. L'Auto-Efficacité (Self-Efficacy) 102
1.3. …à l'approche sur les processus ou par les comportements (How ?) 104
2. L'Accompagnement psychologique : Vers une nouvelle perspective de prise en compte de l'aspect psychologique de l'entrepreneur dans l'accompagnement 109
En guise de conclusion de la section 119
Conclusion du chapitre 1 120
Chapitre 2 : Proposition d'un Modèle Conceptuel de Recherche et Élaboration des Hypothèses de Travail 121
Introduction du chapitre 2 121
Section 1 : Élaboration des hypothèses de recherche 121
1. Accompagnement entrepreneurial : Effets sur la perception des compétences entrepreneuriales 122
2. Perceptions des Compétences Entrepreneuriales 126
2.1. Auto-Conscience des Compétences Entrepreneuriales 127
2.2. Croyances d'Amélioration des Compétences Entrepreneuriales 129
3. Auto-Efficacité Entrepreneuriale et performance des actions entrepreneuriales ……132
Section 2 : Proposition du modèle conceptuel 136
Conclusion du chapitre 2 147
Conclusion de la Partie Théorique : 148
Partie 2 : Cadre méthodologique, démarche empirique et résultats de la recherche 149
Introduction 149
Chapitre 3 : Cadre Méthodologique et Démarche Empirique de la Recherche 150
Introduction : 150
Section 1 : Positionnement épistémologique et méthodologique de la recherche ... 151
Introduction 151
1. Positionnement épistémologique 152
2. Positionnement méthodologique 156
2.1. Approche Hypothético-déductive 156
2.2. Le choix de l'approche quantitative et longitudinale 158

Section 2 : Démarche empirique et collecte des données sur le terrain 159
Introduction..... 159
1. Outil de collecte des données : Le questionnaire..... 160
1.1. Questionnaires T1 et T2 adressés aux lauréats du Réseau Entreprendre® 161
1.2. Questionnaires T1 et T2 adressés aux accompagnateurs Réseau Entreprendre® ……..165
1.3. Questionnaires T1 et T2 des Entrepreneurs non retenus par Réseau Entreprendre® (Échantillon témoin) 168
2. Mode d'administration des questionnaires 172
3. Populations et terrain d'investigation 176
3.1. Populations étudiées 176
3.1.1. La population de référence : les lauréats 2011 de Réseau Entreprendre® . 176
3.1.2. La population des accompagnateurs de Réseau Entreprendre 178
3.1.3. Population témoin des entrepreneurs : candidats non retenus 178
3.2. Notre terrain de recherche : Les Associations Réseau Entreprendre® 180
3.2.1. Réseau Entreprendre® : La genèse 181
3.2.2. Les valeurs fondatrices de Réseau Entreprendre® 182
3.2.3. Étapes de validation d'un projet de création ou de reprise d'entreprise 183
3.2.4. Processus et modalités de l'accompagnement 185
4. Présentation des échantillons de l'étude 188
4.1. Échantillon de référence : les lauréats de Réseau Entreprendre® 189
4.2. L'échantillon des accompagnateurs..... 200
4.3. Échantillon témoin : les entrepreneurs non retenus..... 203
5. Opérationnalisation des variables : Choix des instruments de mesure..... 207
5.1. Échelle de mesure de l'Auto-conscience des compétences entrepreneuriales . 210
5.2. Échelle de mesure des Croyances d'amélioration des compétences entrepreneuriales..... 217
5.3. Échelle de mesure de l'Auto-efficacité entrepreneuriale 220
5.4. Échelle de mesure de la Satisfaction de la performance des activités entrepreneuriales..... 221
5.5. Les variables de contrôle 224
Conclusion du chapitre 3 231
Chapitre 4 : Résultats des Analyses Statistiques.....232
Introduction du chapitre 4..... 232

Section 1 : Analyse de la validité et de la fiabilité des instruments de mesure..... 232
1. La validité du construit 233
2. La fiabilité des instruments de mesure 236
3. Les tests et analyse de la validité et de la fiabilité des échelles de mesure 237
3.1. Variable « Auto-conscience des compétences entrepreneuriales » 238
3.1.1. L'échelle de mesure de l'auto-conscience des compétences conceptuelles 238
3.1.2. L'échelle de mesure de l'auto-conscience des compétences relationnelles 240
3.1.3. L'échelle de mesure de l'auto-conscience des compétences d'organisation 241
3.1.4. L'échelle de mesure de l'auto-conscience des compétences stratégiques . 242
3.1.5. L'échelle de mesure de l'auto-conscience des compétences d'engagement 244
3.1.6. L'échelle de mesure de l'auto-conscience des compétences liées aux opportunités..... 245
3.2. Variable « Croyances d'amélioration des compétences entrepreneuriales » ... 246
3.2.1. L'échelle de mesure des croyances d'amélioration des compétences conceptuelles..... 246
3.2.2. L'échelle de mesure des croyances d'amélioration des compétences relationnelles 247
3.2.3. L'échelle de mesure des croyances d'amélioration des compétences d'organisation 249
3.2.4. L'échelle de mesure des croyances d'amélioration des compétences stratégiques 250
3.2.5. L'échelle de mesure des croyances d'amélioration des compétences d'engagement..... 252
3.2.6. L'échelle de mesure des croyances d'amélioration des compétences liées aux opportunités..... 253
3.3. Variable « Auto-efficacité entrepreneuriale » 254
3.4. Variable « Auto-perception de la Performance des activités entrepreneuriales » 256
3.4.1. La mesure de la performance des activités liées à l'acquisition des ressources et de l'aide 256
3.4.2. L'échelle de mesure de la performance des activités liées à l'exploitation de l'entreprise 256

3.4.3. L'échelle de mesure de la performance des activités liées à l'identification des clients et de la vente 258

3.4.4. L'échelle de mesure de la performance des activités liées à la recherche et affinement de l'opportunité 260

3.4.5. La mesure de la performance des activités liées à la Résolution des problèmes hors entreprise 261

Conclusion de la section 1 : 263

Section 2 : Présentation des résultats des analyses statistiques et des tests des hypothèses 263

1. Choix des méthodes d'analyse des données 264

1.1. L'Analyse de régression linéaire : Simple et Multiple 264

1.2. Test de comparaison des moyennes : Le test t de Student 266

1.3. L'Analyse de la variance à un facteur (ANOVA) 267

2. Présentation des résultats des tests des hypothèses réalisés sur l'échantillon des lauréats 268

2.1. L'effet de l'Accompagnement Entrepreneurial sur l'Auto-Conscience des entrepreneurs de leurs Compétences Entrepreneuriales (H1) 269

2.1.1. Impact de l'Accompagnement Entrepreneurial sur l'auto-Conscience des Compétences Conceptuelles (H1.1 : Modèle 1) 272

2.1.2. Impact de l'Accompagnement Entrepreneurial sur l'Auto-Conscience des Compétences Relationnelles (H1.2 : Modèle 2) 272

2.1.3. Impact de l'Accompagnement Entrepreneurial sur l'Auto-Conscience des Compétences Organisationnelles (H1. 3 : Modèle 3) 273

2.1.4. Impact de l'Accompagnement Entrepreneurial sur l'Auto-Conscience des Compétences Stratégiques (H1.4 : Modèle 4) 273

2.1.5. Impact de l'accompagnement entrepreneurial sur l'auto-conscience des compétences d'engagement (H1.5 : Modèle 5) 274

2.1.6. Impact de l'Accompagnement Entrepreneurial sur l'Auto-Conscience des Compétences liées aux Opportunités (H1.6 : Modèle 6) 275

2.2. Effet de l'Accompagnement Entrepreneurial sur les Croyances d'Amélioration des Compétences Entrepreneuriales 276

2.2.1. Accompagnement Entrepreneurial et Croyances d'amélioration des Compétences Conceptuelles (H2.1 : Modèle 1) 279

2.2.2. Accompagnement Entrepreneurial et Croyances d'amélioration des Compétences Relationnelles (H2.2 : Modèle 2) 279

2.2.3. Accompagnement Entrepreneurial et Croyances d'amélioration des Compétences Organisationnelles (H2. 3 : Modèle 3) 280

2.2.4. Accompagnement Entrepreneurial et Croyances d'amélioration des Compétences Stratégiques (H2.4 : Modèle 4) 281
2.2.5. Accompagnement Entrepreneurial et Croyances d'amélioration des Compétences d'engagement (H2.5 : Modèle 5) 281
2.2.6. Accompagnement Entrepreneurial et Croyances d'amélioration des Compétences liées aux Opportunités (H2.6 : Modèle 6) 282
2.3. Déterminants de l'Auto-Efficacité Entrepreneuriale 283
2.4. Déterminants de l'Auto-perception de la Performance des Activités Entrepreneuriales 287
2.4.1. Déterminants de l'Auto-perception de la Performance des activités liées à l'Acquisition des Ressources et de l'Aide (Modèle 1) 291
2.4.2. Déterminants de l'Auto-perception de la Performance des activités liées à l'Exploitation de l'Entreprise (Modèle 2) 292
2.4.3. Déterminants de l'Auto-perception de la Performance des activités liées à l'identification des Ressources et de l'Aide (Modèle 3) 293
2.4.4. Déterminants de l'Auto-perception de la Performance des activités liées à la Recherche et à l'affinement de l'opportunité (Modèle 4) 294
2.4.5. Déterminants de l'Auto-perception de la Performance des activités liées à la Résolution des problèmes hors entreprise (Modèle 5) 295
3. Lauréats et non lauréats : l'accompagnement est-il vraiment nécessaire ? 301
3.1. Comparaison de l'auto-conscience des compétences entrepreneuriales 301
3.2. Comparaison des Croyances d'amélioration des compétences entrepreneuriales 303
3.3. Comparaison de l'auto-efficacité entrepreneuriale 305
3.4. Comparaison de l'auto-perception de la performance des activités entrepreneuriales 306
4. Lauréats et accompagnateurs : Présentation et interprétation des résultats de l'étude comparative 307
4.1. Évaluation de l'Auto-Consciences des compétences entrepreneuriales 307
4.2. Évaluation des Croyances d'amélioration des compétences entrepreneuriales 309
4.3. Évaluation de l'auto-efficacité entrepreneuriale 311
4.4. Évaluation de l'auto-perception de la performance des activités entrepreneuriales 311
Conclusion du chapitre 313
Chapitre 5 : Discussion des résultats 316
Introduction 316

Section 1 : Accompagnement Entrepreneurial, amélioration des perceptions des compétences et de l'auto-efficacité entrepreneuriale : Deux objectifs qui semblent diverger dans le cas de Réseau Entreprendre® 316

1. Accompagnement Entrepreneurial de Réseau Entreprendre® et Amélioration de l'Auto-Perception des lauréats de leurs compétences entrepreneuriales 319

1.1. Accompagnement entrepreneurial et Perception des Compétences Conceptuelles 319

1.2. Accompagnement Entrepreneurial et Perception des Compétences Relationnelles 322

1.3. Accompagnement Entrepreneurial et Perception des Compétences Organisationnelles 325

1.4. Accompagnement Entrepreneurial et Perception des Compétences Stratégiques 328

1.5. Accompagnement Entrepreneurial et Perception des Compétences d'Engagement 331

1.6. Accompagnement Entrepreneurial et Perception des Compétences liées aux Opportunités 333

2. Auto-Efficacité Entrepreneuriale des lauréats: Quels effets de l'Accompagnement entrepreneurial et de l'Auto-perception des compétences entrepreneuriales 336

2.1. Effet de l'Accompagnement Entrepreneurial sur l'Auto-Efficacité Entrepreneuriale des lauréats dans le cadre de Réseau Entreprendre® 336

2.2. Auto-Conscience des Compétences Entrepreneuriale et Auto-Efficacité Entrepreneuriale 338

2.3. Croyances d'Amélioration des Compétences Entrepreneuriales et Auto-Efficacité Entrepreneuriale 339

Section 2 : Perception de la performance dans la réalisation des activités entrepreneuriales : Analyse de l'impact du sentiment d'auto-efficacité et de l'accompagnement entrepreneurial 341

1. Auto-perception de la Performance des activités liées à d'Acquisition des Ressources et de l'Aide 342

2. Auto-perception de la Performance des activités liées à l'Exploitation de l'Entreprise 343

3. Auto-perception de la Performance des activités liées à l'Identification des clients et à la vente des produits ou services 345

4. Auto-perception de la Performance des activités liées à la Recherche et à l'Affinement des opportunités 347

5. Auto-Perception de la Performance des activités liées à la Résolution des problèmes 348
Conclusion du chapitre 5 351
Synthèse de la partie empirique 352
Conclusion Générale 353
1. Retour sur la démarche de la recherche 356
2. Principaux Résultats de la Recherche et validation du modèle conceptuel 357
3. Principales contributions de la recherche 361
3.1. Contributions théoriques 362
3.2. Contributions méthodologiques 364
3.3. Contributions pratiques et managériales 366
4. Limites et perspectives de recherche 370
Références bibliographiques de la thèse 375
Annexes 419

Liste des figures

Figure 1 : Créations d'entreprise entre 2004 et2013 (Source INSEE) 2
Figure 2 : Modèle de la recherche 15
Figure 3 : Présentation du cheminement de la recherche 17
Figure 4 : Architecture de la thèse 18
Figure 5 : Synthèse de l'évolution des pratiques traditionnelles d'accompagnement selon Le Bouëdec (2002) 26
Figure 6 : La nébuleuse de l'accompagnement (Paul, 2002, p56) 31
Figure 7 : Extrait de La Lettre du CEDIP - En lignes n° 22 - juin 2002 - page 1 42
Figure 8 : Processus de mise en œuvre du compagnonnage (CEDIP, 2002) 43
Figure 9: Modèle de description du processus entrepreneurial de Gartner (1985) 107
Figure 10 : Problématique de l'accompagnement (Bruyat, 1993) 111
Figure 11 : Modèle théorique du fonctionnement des quatre stratégies 114
Figure 12 : Interactions du dispositif d'accompagnent 119
Figure 13 : Représentation schématique d'une hypothèse 122
Figure 14: Modèle conceptuel de recherche 137
Figure 15 : Modèle conceptuel de recherche 138
Figure 16 : Structure du chapitre 3 : 150
Figure 17 : Modes de raisonnement et connaissance scientifique 157
Figure 18 : Étapes de validation d'un projet 185
Figure 19 : Répartition des lauréats selon l'âge et le genre 192
Figure 20 : Répartition des lauréats selon le type des parents (entrepreneurs/non entrepreneurs 193
Figure 21 : Répartition du type de projet selon le genre des lauréats 193
Figure 22 : Répartition des lauréats selon le niveau d'étude 194
Figure 23 : Répartition des lauréats selon leur situation personnelle avant la création/reprise 194
Figure 24 : Répartition des lauréats selon la durée de l'expérience dans le secteur d'activité de l'entreprise 195
Figure 25: Les motivations des lauréats pour la création/Reprise 196
Figure 26 : Motivations du choix du Réseau Entreprendre® 197

Figure 27: Statut légal des entreprises accompagnées 199
Figure 28 : Répartition sectorielle des lauréats 199
Figure 29 : Répartition des accompagnateurs selon leur tranche d'âge 200
Figure 30 : Répartition des accompagnateurs selon leur statut professionnel actuel 202
Figure 31 : Autre structure d'accompagnement 206
Figure 32 : Répartition des entreprises créées par les entrepreneurs non retenus selon le statut légal 207
Figure 33 : Répartition des entreprises créées par les entrepreneurs non retenus selon le secteur d'activité 207
Figure 34 : Étapes de la mesure d'un concept (Lazarsfeld, 1967) 208
Figure 35 : Comparatif des moyennes d'évaluation de la Conscience des compétences entrepreneuriales lauréats/entrepreneurs non retenus 303
Figure 36 : Comparatif des moyennes d'évaluation des croyances d'amélioration des compétences entrepreneuriales lauréats/entrepreneurs non retenus 304
Figure 37 : Comparaison de l'Auto-efficacité entrepreneuriale lauréats / entrepreneurs Non Retenus 305
Figure 38 : Comparatif des moyennes d'évaluation de la performance des activités entrepreneuriales lauréats/entrepreneurs non retenus 307
Figure 39 : Comparatif des moyennes de l'auto-évaluation des lauréats /évaluation des accompagnateurs des croyances d'amélioration des Compétences Entrepreneuriales 310
Figure 40 : Comparatif de l'auto-efficacité entrepreneuriale des lauréats /efficacité perçue par les accompagnateurs 311
Figure 41 : Comparatif de l'auto-perception de la performance des lauréats /performance perçue par les accompagnateurs 313

Liste des tableaux

Tableau 1 : Composition étymologique du verbe « accompagner »..... 25
Tableau 2 : Définitions de la notion d'accompagnement 29
Tableau 3 : Synthèse de retombées du mentorat de l'entrepreneur 40
Tableau 4 : Comparaison et définitions des différentes formes d'accompagnement 48
Tableau 5 : Définitions des compétences..... 60
Tableau 6 : Les domaines de compétences entrepreneuriales identifiées dans la littérature (source : adapté de Man et al, 2002, p.132) 68
Tableau 7: Compétences entrepreneuriales identifiées par Man et al. (2002)..... 69
Tableau 8 : Vue organisée et synthétique des recherches en entrepreneuriat..... 86
Tableau 9 : Postures, besoin et conduite de l'accompagnement..... 118
Tableau 10: Récapitulatif des hypothèses de travail..... 139
Tableau 11 : Les différentes positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste..... 153
Tableau 12 : Récapitulatif des principaux axes des questionnaires 1 et 2 Lauréats 163
Tableau 13 : codage des principales questions dans les questionnaires Lauréat 164
Tableau 14 : Récapitulatif des principaux axes des questionnaires 1 et 2 Accompagnateurs 167
Tableau 15: Codage des principales questions dans les questionnaires Accompagnateur ... 167
Tableau 16 : Récapitulatif des principaux axes des questionnaires 1 et 2 Entrepreneurs Non retenus (échantillon de contrôle)..... 170
Tableau 17 : Codage des principales questions dans les questionnaires Entrepreneur Non Retenu..... 171
Tableau 18 : Récapitulatif des trois enquêtes 174
Tableau 19 : Répartition des trois populations enquêtées par association Réseau Entreprendre® 179
Tableau 20 : Répartition des réponses par Association Réseau Entreprendre®..... 190
Tableau 21 : Répartition des lauréats selon le genre..... 191
Tableau 22 : Croisement du genre du lauréat avec la tranche d'âge 192
Tableau 23 : Répartition des entreprises selon le nombre d'emplois créés 198
Tableau 24 : Les six types de compétences entrepreneuriales et compétences sous-jacentes 211
Tableau 25 : Compétences entrepreneuriales identifiées par Lans (2009) basées sur les travaux de Man et al. (2002) 212
Tableau 26 : Échelle de mesure de l'auto-conscience des compétences liées aux opportunités 215
Tableau 27 : Échelle de mesure de l'auto-conscience des compétences relationnelles..... 215
Tableau 28 : Échelle de mesure de l'auto-conscience des compétences conceptuelles 216
Tableau 29 : Échelle de mesure de l'auto-conscience des compétences d'organisation 216
Tableau 30 : Échelle de mesure de l'auto-conscience des compétences stratégiques 216
Tableau 31 : Échelle de mesure de l'auto-conscience des compétences d'engagement..... 217

Tableau 32 : Échelle de mesure des Croyances d'amélioration des compétences liées aux opportunités 218
Tableau 33 : Échelle de mesure des Croyances d'amélioration des compétences relationnelles 218
Tableau 34 : Échelle de mesure des Croyances d'amélioration des compétences conceptuelles 218
Tableau 35 : Échelle de mesure des Croyances d'amélioration des compétences d'organisation 219
Tableau 36 : Échelle de mesure des Croyances d'amélioration des compétences stratégiques 219
Tableau 37: Échelle de mesure des Croyances d'amélioration des compétences d'engagement 219
Tableau 38: Échelle de mesure de l'auto-efficacité entrepreneuriale 221
Tableau 39 : Échelle de mesure de la satisfaction de la performance des activités liées à la recherche et affinement de l'opportunité 222
Tableau 40 : Échelle de mesure de satisfaction de la performance des activités liées à l'Acquisition des ressources et de l'aide 223
Tableau 41 : Échelle de mesure de satisfaction de la performance des activités liées à l'exploitation de l'entreprise 223
Tableau 42 : Échelle de mesure de satisfaction de la performance des activités liées à l'identification des clients et de la vente 224
Tableau 43 : Échelle de mesure de satisfaction de la performance des activités liées à la Résolution des problèmes hors entreprise 224
Tableau 44 : Tableau récapitulatif des différentes échelles de mesure des variables du modèle 227
Tableau 45 : Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Auto-conscience des compétences conceptuelles » (échantillon lauréats) 238
Tableau 46: Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Auto-conscience des compétences conceptuelles » (échantillon témoin) 239
Tableau 47 : Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Auto-conscience des compétences relationnelles » (échantillon lauréats) 240
Tableau 48 : Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Auto-conscience des compétences relationnelles » (échantillon témoin) 240
Tableau 49: Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Auto-conscience des compétences d'organisation » (échantillon lauréats) 241
Tableau 50: Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Auto-conscience des compétences d'organisation» (échantillon témoin) 242
Tableau 51: Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Auto-conscience des compétences stratégiques » (échantillon lauréats) 242
Tableau 52 : Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Auto-conscience des compétences stratégiques» (échantillon témoin) 243
Tableau 53 : Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Auto-conscience des compétences d'engagement » (échantillon lauréats) 244

Tableau 54 : Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Auto-conscience des compétences d'engagement » (échantillon témoin) 244
Tableau 55: Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Auto-conscience des compétences liées aux opportunités » (échantillon lauréats) 245
Tableau 56: Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Auto-conscience des compétences liées aux opportunités » (échantillon témoin)..... 245
Tableau 57: Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Croyances d'amélioration des compétences conceptuelles » (échantillon lauréats) 246
Tableau 58: Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Croyances d'amélioration des compétences conceptuelles » (échantillon témoin)..... 247
Tableau 59 : Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Croyances d'amélioration des compétences relationnelles » (échantillon lauréats) 247
Tableau 60 : Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Croyances d'amélioration des compétences relationnelles » (échantillon témoin)..... 248
Tableau 61 : Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Croyances d'amélioration des compétences d'organisation » (échantillon lauréats)..... 249
Tableau 62: Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Croyances d'amélioration des compétences d'organisation » (échantillon témoin) 250
Tableau 63: Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Croyances d'amélioration des compétences stratégiques » (échantillon lauréats)..... 250
Tableau 64 : Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Croyances d'amélioration des compétences d'engagement » (échantillon lauréats) 252
Tableau 65 : Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Croyances d'amélioration des compétences d'engagement » (échantillon témoin)..... 252
Tableau 66 : Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Croyances d'amélioration des compétences liées aux opportunités» (échantillon lauréats)..... 253
Tableau 67 : Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Croyances d'amélioration des compétences liées aux opportunités» (échantillon témoin) 253
Tableau 68 : Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Auto-efficacité entrepreneuriale» (échantillon lauréats)..... 254
Tableau 69 : Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Auto-efficacité entrepreneuriale» (échantillon témoin) 255
Tableau 70 : Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Auto-perception de la performance des activités liées à l'exploitation de l'entreprise» (échantillon lauréats) 256
Tableau 71: Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Auto-perception de la performance des activités liées à l'exploitation de l'entreprise» (échantillon témoin)..... 258
Tableau 72 : Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Auto-perception de la performance des activités liées à l'identification des clients et de la vente» (échantillon lauréats)..... 258
Tableau 73 : Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Auto-perception de la performance des activités liées à l'identification des clients et de la vente» (échantillon témoin) 259

Tableau 74 : Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Auto-perception de la performance des activités liées à la recherche et affinement de l'opportunité» (échantillon lauréat)..... 260
Tableau 75 : Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Auto-perception de la performance des activités liées à la recherche et affinement de l'opportunité» (échantillon témoin) 261
Tableau 76 : Récapitulatif des résultats de l'ACP et de la fiabilité des échelles de mesure. 261
Tableau 77 : Résultats statistiques des régressions linéaires multiples relatives à la relation entre l'accompagnement entrepreneurial et l'Auto-conscience des CE..... 269
Tableau 78 : Résultats statistiques des régressions linéaires multiples relatives à la relation entre l'accompagnement entrepreneurial et les croyances d'amélioration des CE 276
Tableau 79: Résultats des Régressions linéaires des déterminants de l'Auto-Efficacité Entrepreneuriale 283
Tableau 80 : Déterminants de l'Auto-perception de la Performance des Activités Entrepreneuriales..... 288
Tableau 81 : Récapitulatif des Résultats des tests des sept hypothèses principales 296
Tableau 82 : Résultats du test t de Student des variables correspondantes à l'Auto-conscience des compétences entrepreneuriales (lauréats-Entrepreneurs NR)..... 302
Tableau 83 : Résultats du test t de Student des variables correspondantes aux croyances d'amélioration des compétences entrepreneuriales (lauréats-Entrepreneurs NR) 303
Tableau 84 : Résultats du test t de Student de la variable de l'auto-efficacité entrepreneuriale (lauréats-Entrepreneurs NR) 305
Tableau 85 : Résultats du test t de Student des variables correspondantes à la performance des activités entrepreneuriales (lauréats-Entrepreneurs NR) 306
Tableau 86 : Résultats du test t de Student des variables correspondantes à l'Auto-consciences des compétences entrepreneuriales (lauréats-Accompagnateurs)..... 308
Tableau 87 : Comparatif des moyennes de l'auto-évaluation des lauréats /évaluation des accompagnateurs de la conscience des Compétences Entrepreneuriales..... 309
Tableau 88 : Résultats du test t de Student des variables correspondantes aux croyances d'amélioration des compétences entrepreneuriales (lauréats-Accompagnateurs) 309
Tableau 89 : Résultats du test t de Student de la variable de l'auto-efficacité entrepreneuriale (lauréats-Accompagnateurs)..... 311
Tableau 90 : Résultats du test t de Student des variables correspondantes à la performance des activités entrepreneuriales (lauréats- Accompagnateurs) 312

Introduction générale

1. Une problématique qui émerge du terrain

La création d'une nouvelle entreprise, plus particulièrement, de haute technologie, recueille une large reconnaissance quant à ses contributions importantes à l'économie (Drucker, 1985; Hayton, 2005 ; Chen, 2009). En effet, le rôle de plus en plus important des PME dans le développement économique a été largement reconnu dans, aussi bien, la littérature économique qu'entrepreneuriale (Cooper et Park, 2008). Les phénomènes de création d'entreprise et de développement des PME servant de moyens de revitalisation des industries stagnées (Thomas et Mueller, 2000) génèrent presque trois fois plus d'innovation par employé que le font les grandes entreprises (Acs et Audretsch, 2003).

La création d'entreprises représente un remède au chômage. En effet, au cours des 25 dernières années, deux tiers des nouveaux emplois crées et 95% des innovations radicales proviennent de ces activités entrepreneuriales (Allen, 1999 ; Timmons et Spinelli, 2003). En France, un niveau record de créations d'entreprises a été enregistré durant le premier semestre 2010 (APCE, 2010). Avec 58 020 créations en 2009, contre 33 140 en 2008, le nombre total de créations d'entreprises dans les secteurs marchands hors activité agricole s'accroit très fortement (+75,1%). Toutefois, cette augmentation est principalement due aux 32 000 créations d'auto-entrepreneurs[1]. Ces créations constituent un vecteur de réinsertion sociale; elles permettent à des chômeurs de retrouver un emploi crée grâce à leur sens de l'initiative et à leur esprit d'entreprendre (selon l'INSEE[2], 60 % des créateurs en emploi développent une activité identique au métier qu'ils ont déjà exercé).

[1] Source : INSEE, Janvier 2010: la création d'entreprise en 2009 dopée par les auto-entrepreneurs (par Claire Hagège et Clotilde Masson de la division Répertoire statistique et autres infrastructures, INSEE), N°1277

[2] SUD INSEE l'Essentiel, juillet 2009. La création d'entreprise par les chômeurs en Provence-Alpes-Côte d'Azur : une pérennité fragile, N° 134.



Figure 1 : Créations d'entreprise entre 2004 et 2013 (Source INSEE)

**Corrigé des variations saisonnières (CVS) et Corrigé des jours ouvrables (CJO)*

Cependant, pour affiner ce tableau, il est capital de rendre compte de l'évolution de ces entreprises fraîchement conçues. En effet, les statistiques (INSEE[3], 2007) montrent que parmi les créateurs du premier semestre 2002, deux sur trois sont toujours à la tête de leur entreprise trois ans plus tard, mais qu'à cinq ans, seulement la moitié des novices sont pérennes (Dupouy, 2008). Les facteurs favorisant la pérennité sont liés soit au profil de l'entrepreneur, comme l'expérience professionnelle, soit aux moyens investis au moment de la création mais également les années suivantes, soit encore au choix du secteur d'activité (INSEE, 2007). Ces chiffres semblent s'améliorer lorsque les entreprises sont accompagnées (Dupouy, 2008).

Disposant d'éléments statistiques fiables et de réflexions approfondies sur la création d'entreprises tant en terme d'effets que de perspectives, les pouvoirs publics considèrent fermement que soutenir la création d'entreprise, plus particulièrement innovantes, c'est avant tout, garantir le développement économique et social des territoires et du pays, mais également promouvoir un instrument essentiel de modernisation et d'équilibre de l'économie. De nombreux auteurs signalent que l'échec des nouvelles entreprises dans leurs premiers stades du développement est un phénomène fréquent (Watson et al. 1998; Zacharakis et al. 1999 ; Hackett et Dilts, 2004a, 2004b) et que l'un des principaux facteurs causant la faillite des entreprises naissantes réside dans le manque de compétences et d'expérience des

[3] INSEE, Juillet 2007, Création d'entreprises et emploi : la dynamique sur trois ans, (par Virginie Fabre et Roselyne Kerjosse, de la division Administration du répertoire Sirene et démographie des entreprises, INSEE)

nouveaux entrepreneurs, qui se manifeste, notamment, par un manque de vision et par une difficulté, voire incapacité, de trouver un créneau rentable à la nouvelle entreprise (Festervand et Forrest, 1991 ; Gaskill et al., 1993 ; Baldwin et al., 1997; Saint-Jean, 2008). Gartner et al. (1998) soutiennent ce point de vue en considérant que la capacité des entrepreneurs à apprendre des nouvelles connaissances et à acquérir des capacités durant le processus de démarrage est déterminante pour la réussite et la survie de la nouvelle entreprise.

Si l'objectif aujourd'hui, est d'augmenter les probabilités de survie des entreprises naissantes, ces constatations suggèrent qu'un support adéquat au niveau de l'apprentissage et du développement des compétences entrepreneuriales s'avère alors indispensable (Saint-Jean, 2008).

Nombre d'auteurs dans le champ de l'entrepreneuriat s'accordent à souligner l'importance de l'accompagnement entrepreneurial et des structures d'accompagnement dans le processus de création de nouvelles entreprises et leur prédominance comme outils de promotion et de développement des compétences entrepreneuriales chez les entrepreneurs. En effet, les structures d'accompagnement sont perçues par plusieurs chercheurs (Smilor et Gill, 1986; Rice et Matthews, 1995 ; Lalkaka, 2002 ; McAdam et Marlow, 2007) comme un lieu de développement du talent entrepreneurial chez les entrepreneurs par la mise à disposition des services complémentaires permettant l'appui et la promotion des compétences et de l'expertise de l'entrepreneur au moment où l'entreprise démontre sa plus grande vulnérabilité face aux incertitudes du marché. La définition de Cuzin et Fayolle (2004), semble confirmer ce point de vue. En effet, ils définissent l'accompagnement comme « *une pratique d'aide à la création d'entreprise, fondée sur une relation qui s'établit dans la durée et n'est pas ponctuelle, entre un entrepreneur et un individu externe au projet de création. A 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* ». Formulée de cette manière, cette définition montre qu'une des fonctions clés d'une structure d'accompagnement renvoie bien au développement des compétences entrepreneuriales chez les entrepreneurs.

Admettant que la question de la compétence et du développement des compétences entrepreneuriales chez les entrepreneurs est centrale, il est toutefois surprenant que peu (voire pas) de recherches se sont intéressées de près à cette question dans le cadre des structures d'accompagnement. Deakins (1996) affirme que « *Nous ne comprenons pas comment les*

entrepreneurs apprennent […]. Actuellement, le besoin d'orienter la recherche d'une recherche qui s'intéresse à l'étude des entrepreneurs ayant réalisé un succès et la sélection des lauréats du business à une recherche qui cherche plus à identifier les problèmes clés de l'apprentissage et le processus de développement de l'entrepreneuriat est fortement ressenti » que ça soit dans le cadre d'une structure d'accompagnement ou en dehors de celle-ci. Loué et al. (2008) signalent que les recherches sur les compétences entrepreneuriales demeurent à un stade « immature » et qu'aucune de ces recherches n'a franchit l'étape qualifiée d'opératoire, à savoir ; la formalisation d'un outil stabilisé visant le positionnement, l'évaluation ou l'auto-évaluation des compétences.

Face à cette pénurie d'informations théoriques et pratiques, l'enjeu devient important aussi bien pour les structures d'accompagnement elles-mêmes que pour les acteurs économiques car, comme l'affirmait Bruyat (1993), « *Sans une meilleure compréhension du phénomène de la création d'entreprise, les dispositifs d'appui à la création ne pourront guère progresser, risquant ainsi d'être remis en cause par les acteurs du développement économique* ».

Partant de notre conviction que dans le champ des pratiques d'accompagnement, la prise en considération de la notion de « compétence » offre une opportunité nouvelle pour replacer les pratiques professionnelles d'accompagnement au cœur du développement de l'entrepreneuriat (Toutain et Fayolle, 2008) et garantir, ainsi, la performance des activités entrepreneuriales entreprises par les entrepreneurs, notre recherche vient combler cette lacune et s'intéresser à la question générale du développement des compétences entrepreneuriales dans les structures d'accompagnement.

Le projet de recherche que nous présentons s'intéresse à la problématique de l'accompagnement entrepreneurial sous l'angle du développement des compétences**. Notre hypothèse centrale est que l'accompagnement facilite, accélère et peut-être même conditionne le développement des compétences entrepreneuriales.** Pour avancer dans cette voie et compte tenu de l'ampleur et de la difficulté du sujet, nous avons choisi de nous intéresser aux **perceptions** qu'ont les entrepreneurs, au cours du processus de création, **de leurs compétences entrepreneuriales et des possibilités de les améliorer**. Nous nous intéressons également, aux perceptions des entrepreneurs de leur performance dans la réalisation des tâches entrepreneuriales comme résultantes des compétences développées par l'accompagnement. Nous nous focaliserons sur ce processus durant la phase en post-création.

2. Compétence et développement des compétences entrepreneuriales : Retour sur les recherches antérieures et intérêts de leur étude en lien avec l'accompagnement entrepreneurial

Le domaine de recherche en entrepreneuriat a été marqué par un développement éclatant durant les deux dernières décennies. Cette évolution a été suivie par une croissance de l'intérêt accordé à l'individu entrepreneur et à la détermination des facteurs contribuant à son succès ou sa réussite. En effet, malgré le général consensus de la difficulté d'une définition simple et standardisée de l'entrepreneuriat, ce concept a longtemps été associé à la création de nouvelles entreprises (Verstraete, 2002).

L'entrepreneuriat est alors le processus de la concrétisation de l'action individuelle de l'entrepreneur. « *C'est l'action et la compétence de l'entrepreneur qui créent l'entreprise. L'entrepreneur est le sujet, l'acteur et la création de l'entreprise, le résultat de son action* » (Hernandez, 1999).

Les recherches des facteurs pouvant expliquer pourquoi certains individus réussissent à devenir des entrepreneurs tandis que d'autres n'y arrivent pas ont pendant longtemps supposé que les caractéristiques psychologiques ainsi que les attributs de leurs personnalités étaient à l'origine de ces différences. Stevenson et Jarillo (1990) intitulent ce courant de recherche : « l'approche basée sur la personnalité ». Cette approche suppose l'hypothèse selon laquelle les entrepreneurs possèdent des traits personnels qui les caractérisent et les prédisposent à agir de façon particulière et qui expliquent la réussite entrepreneuriale.

Les recherches se sont ensuite orientées vers la définition des entrepreneurs par ce qu'ils font. Ce deuxième courant de recherche s'intitule « l'approche basée sur les comportements » (Gartner, 1988). L'entrepreneuriat est perçu comme étant de nature évolutive permettant ainsi de réfuter la nature stable du comportement de l'entrepreneur dans le temps. Le phénomène entrepreneurial est représenté comme étant un processus d'apprentissage dynamique où les individus acquirent continuellement des compétences et des connaissances nécessaires pour réussir dans le processus entrepreneurial (Cape, 2005). Les compétences s'avèrent alors de meilleurs prédicateurs de la performance des entrepreneurs que les traits de personnalité. En effet, l'existence du profil type de l'entrepreneur est, certes, impossible mais il est toujours possible de relever les attributs fréquents chez les créateurs d'entreprises qui réussissent. De même, Herron et Robinson (1993) expliquent que les traits sont médiatisés par la motivation

et que la motivation des entrepreneurs est modérée par les compétences. Ces dernières sont davantage en proximité de la performance entrepreneuriale comparativement aux traits de personnalité et aux motivations et par conséquent, semblent mieux expliquer la réussite des entrepreneurs.

Il nous a semblé donc intéressant d'apporter des éclaircissements sur ce concept avant d'évoquer la nature des compétences que devrait posséder un entrepreneur pour être performant.

La compétence est un construit psychologique qui, contrairement au comportement, est inféré et explique l'efficacité des comportements. Elle représente ce que la personne est capable de faire. D'une manière générale, on entend par compétence la capacité des acteurs à apprendre et à exécuter des tâches (McCormick et Tiffin, 1974). Elle est constituée des aptitudes, des habilités et des connaissances (Petersen et Jacob, 1992). Les aptitudes font référence aux capacités potentielles qui influencent les apprentissages des comportements en général, tandis que les habilités sont des capacités apprises par la formation ou par l'expérience, à partir des aptitudes, spécifiquement pour exécuter des tâches ou des fonctions professionnelles à un emploi donné (Szilagyi et Schweiger, 1984). Ces aptitudes servent alors à apprendre de nouvelles habilités. Zarifian (1999) critique la validation de la compétence par l'entreprise seule. L'auteur la définit comme « *une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transformer avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente* », ou « *la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de coresponsabilités* ».

Boterf (1997) ajoute un élément clé dans la définition de la compétence : l'environnement et ses multiples ressources. L'auteur définit la compétence avec le terme de « combinatoire ». L'individu réalise avec compétences des activités en combinant un double équipement de ressources : ressources incorporées (connaissances, savoir-faire, qualités personnelles, expérience, ressources psychologiques, émotionnelles, culture, valeurs…) et des ressources liées à l'environnement (installations, machines, moyens de travail, informations, réseaux relationnels et professionnels, réseaux documentaires, banques de données, réseaux d'expertise, culture professionnelle du collectif de travail…).

La notion de compétences a récemment été adoptée dans le champ de l'entrepreneuriat. Comme le soulignent Laviolette et Loué (2006), les chercheurs en entrepreneuriat se sont

intéressés tardivement à l'étude de la causalité de la compétence sur la performance des entrepreneurs.

Avant 1990, les chercheurs qui s'intéressent aux compétences que doivent posséder les entrepreneurs sont rares et se centraient surtout sur l'identification de certaines compétences clés par exemple : la capacité à élaborer une vision d'affaires (Hambrick et Crozier, 1985 ; Milton, 1989) ou la capacité à identifier des opportunités d'affaires (Vesper, 1989) ou la capacité à mobiliser des ressources en réseau (Aldrich et al. 1987).

Progressivement, apparaissent les premiers travaux typologiques visant à classifier les compétences des entrepreneurs. Le modèle des compétences entrepreneuriales développé par Chandler et Jansen (1992) constitue un exemple pionnier et exemplaire de ce type de recherches ; les auteurs proposent une typologie à trois catégories : les compétences entrepreneuriales, les compétences managériales et les compétences technico-fonctionnelles. Les compétences énoncées sont les suivantes : capacité à identifier et exploiter des opportunités, capacité à travailler intensément, capacité à diriger des individus, capacité politique à affirmer sa position dans un réseau d'affaires, capacité technique. Herron et Robinson (1993) formulent une typologie de sept compétences (abilities). L'entrepreneur doit être capable de concevoir des produits/services, d'évaluer les diverses fonctions de l'entreprise, de comprendre son secteur d'activité et ses tendances, de motiver son personnel, de créer des relations d'influence dans son réseau d'affaires, de planifier et administrer les activités de l'entreprise et à implanter des opportunités.

La recherche de Baum (1995) révèle l'existence de relations significatives entre les habilités des entrepreneurs et la croissance de leur entreprise. Les habilités retenues dans cette étude sont la capacité cognitive, l'habilité organisationnelle, l'habilité décisionnelle, l'habilité technique, l'habilité à identifier et à implanter des opportunités.

Belley, Dussault et Lorrain (1998) proposent, quant à eux, douze habilités comprenant un total de trente neuf énoncés : identification d'opportunité, vision stratégique, gestion du réseau d'affaires, gestion de son temps, gestion de son travail, gestion financière, gestion marketing, gestion des opérations, gestion des ressources humaines, gestion des lois et règlements, négociation d'affaires et prise de décision.

Plus récemment, Gibb (2005) a proposé d'aborder la question des compétences entrepreneuriales à partir d'une perspective différente mais tout aussi intéressante que celle de

Chandler et Jansen. En effet, il dresse en premier lieu, un bilan des comportements les plus communément associés aux entrepreneurs par les chercheurs. En support à ces comportements, il identifie ensuite, toute une série d'attributs personnels devant être présents ou développés chez l'entrepreneur pour que les résultats soient conséquents aux efforts investis. Ces attributs sont principalement articulés autour du concept « d'achèvement » et de leadership nécessaires pour manifester de la proactivité. Plus précisément, Gibb (2005) identifie neuf compétences entrepreneuriales : la résolution créative de problèmes, le pouvoir de persuasion, l'habilité à négocier, les capacités de vente, la maitrise des connaissances et comportements nécessaires pour gérer holistiquement une entreprise, l'exercice d'un mode de pensée stratégique, la prise de décision en contexte d'ambiguïté et d'incertitude et le réseautage.

Pour Gibb (2005), les habilités entrepreneuriales ne sont pas innées, il est tout à fait possible d'aider l'individu à les acquérir et à les améliorer au fil des temps. Il nous a donc semblé, qu'au-delà du simple débat portant sur l'indentification des compétences entrepreneuriales et leurs caractéristiques, la question d'utilisation de ce concept pour mieux comprendre l'action entrepreneuriale qui se déploie à travers le processus d'accompagnement des créateurs d'entreprises se révèle également cruciale.

Sur le plan pratique, enfermés dans un fonctionnement positiviste, les professionnels de l'accompagnement peinent à développer des pratiques qui sortent d'une approche restrictive de la création d'entreprise pour contribuer au développement de l'entrepreneuriat en général (Toutain, Fayolle, 2008). La performance des services d'accompagnement proposés à l'individu pour faciliter l'acquisition des compétences entrepreneuriales est amoindrie en raison d'un manque d'outillage visant à mieux percevoir et prendre en compte la relation complexe entre l'individu, l'objet qu'il crée, l'environnement et la dynamique temporelle dans lesquels il évolue. Les pratiques d'accompagnement continuent ainsi de s'appuyer sur l'utilisation d'outils techniques figés, qui demeurent centrés sur la réalisation d'un business plan et la bonne réalisation des démarches administratives et financières visant à optimiser la création de l'activité (Toutain, 2004).

Cependant, il est bien évident que, tout au long de son parcours, l'entrepreneur est susceptible de manifester des besoins d'acquisition ou de développement mais également d'évaluation de ses compétences. Un système d'appui ne devrait plus donc être considéré comme une entité statique porteuse de ressources où les créateurs viennent puiser mais une entité dynamique

rapporteuse de ressources et de compétences en adéquation avec les projets des créateurs. En particulier, les prestations délivrées connaissent désormais une réelle mutation, on passe d'une notion d'appui ou de support à une notion d'accompagnement. En ce sens, la mission d'un dispositif d'accompagnement n'est pas uniquement de favoriser la création de nouvelles activités et des nouveaux emplois, mais également de mettre en avant un processus pédagogique à part entière et de fournir un espace de temps et de lieu où l'apprentissage du créateur est accéléré par l'expérimentation. Cet espace doit pouvoir permettre au créateur d'entreprises de se concentrer sur le développement de son projet mais aussi des compétences entrepreneuriales transverses.

Dans le champ des pratiques d'accompagnement, une meilleure connaissance de la notion de compétences entrepreneuriales offre une opportunité nouvelle pour replacer les pratiques professionnelles d'accompagnement au cœur du développement de l'entrepreneuriat, c'est ce qui constitue l'intérêt de notre recherche.

3. Objectifs, problématique et question de recherche

A quoi sert l'accompagnement ? Intuitivement, les professionnels, les décideurs économiques et les chercheurs pensent que cette pratique, dans le domaine de l'entrepreneuriat, est utile voire nécessaire. Malgré l'importance du sujet et des enjeux associés, peu d'études ont été réalisées sur l'impact « réel » des dispositifs d'accompagnement. Qu'apportent-ils aux entrepreneurs ? Quels sont les entrepreneurs qui en bénéficient le plus ? Toutes ces questions n'ont pas de réponses scientifiques susceptibles d'entraîner des développements qualitatifs et une meilleure adéquation de ces dispositifs. Ces améliorations pourraient contribuer à doper la création d'emplois par des entreprises 'mieux' accompagnées et à leur permettre de percer le plafond de verre pour les aider à devenir plus rapidement des ETI.

Les structures d'accompagnement sont très concernées par le développement et l'évaluation des compétences individuelles du ou des porteurs de projet. Le processus d'accompagnement est avant tout un processus d'apprentissage par lequel un individu ou un groupe mobilise des ressources et développe des compétences pour la création d'une activité à valeur ajoutée (Laviolette et Loué, 2006). Tout au long de ce processus, l'individu, facilité par la mise en œuvre d'un cadre méthodologique et d'outils, développe des compétences entrepreneuriales transverses, en appui sur différents domaines du management.

C'est sur ce point que nous pensons que les structures d'appui doivent se faire valoir et que leur cœur de métier doit se focaliser sur la qualité de leurs apprentissages. Cette approche a été soutenue par différents auteurs tel que Lichtenstein (1992: p.210), quant il a affirmé que: "*The real value or unique contribution of business incubators to entrepreneurship lies not in the cost of space, not in the shared service, and not even in the technical assistance, but in the opportunities incubators provide for entrepreneurs to interact and develop relationship with others entrepreneurs, the incubator manager and individuals associated with the incubator".*

Tout au long du processus de création, le porteur construit son projet d'entreprise. Ses représentations et perceptions de compétences et capacités y jouent un rôle déterminant. Ainsi, explorer le concept de compétences, en général, et le concept de compétences entrepreneuriales, en particulier, nous permettra de mieux comprendre les processus entrepreneuriaux initiés et développés par les créateurs au sein des structures d'accompagnement. Cette approche nous guidera à mieux examiner les méthodes et outils employés pendant le processus d'accompagnement afin de faciliter le développement de compétences entrepreneuriales chez les entrepreneurs.

Bien que la question de la compétence de l'entrepreneur semble être tout à fait centrale, il est surprenant que la majorité des travaux existants se sont focalisés sur les attributs et caractéristiques de l'entrepreneur ainsi que le niveau de performance de son entreprise. Les compétences entrepreneuriales semblent être presque oubliées ou négligées. Ce peu d'intérêt pour le développement des compétences entrepreneuriales au sein des structures d'accompagnement s'avère fort préoccupant. En effet, si la connaissance des compétences essentielles pour réussir en affaires est capitale, ne peut-on pas imaginer qu'en amont du processus de création, l'entrepreneur ait besoin de ce type de positionnement ? Connaître les compétences à maîtriser dans une carrière d'entrepreneur, les acquérir, les développer, s'auto évaluer, prendre conscience de ses atouts et faiblesses sont des axes tout à fait cruciaux, surtout en phase d'accompagnement.

Si l'ensemble des apports de l'accompagnement par la structure contribue à une meilleure réussite des porteurs accompagnés, nous nous intéressons plus particulièrement, dans notre travail de recherche, à la relation entre l'accompagnateur et le porteur de projet. En effet, l'accompagnateur a un rôle important. Il est l'intermédiaire privilégié du porteur, il suit son évolution régulièrement et chapeaute ainsi le pilotage du projet par son porteur, et donc l'ensemble de ses actions et interactions avec différents interlocuteurs (Dupouy, 2008).

Notre recherche se fixe, alors, comme objectif d'approfondir la compréhension de la phase de création, en général, et du pilotage des processus entrepreneuriaux et de la dynamique que l'entrepreneur impulse dans le cadre de son accompagnement, en particulier. Nous cherchons donc à mener une recherche exploratoire dont les retombées peuvent permettre des futures améliorations de la performance des processus d'accompagnement des créateurs d'activités.

Partant de la conviction selon laquelle la prise en compte des compétences est susceptible de produire des nouveaux outils et pratiques d'accompagnement, mieux adaptés à la compréhension et la valorisation des différentes dimensions du phénomène entrepreneurial, la problématique soulevée dans cette recherche est de savoir : **dans quelle mesure une structure d'accompagnement en phase post-création contribue-t-elle à l'amélioration de l'auto-perception des entrepreneurs de leurs compétences entrepreneuriales?**

De cette interrogation fondamentale émergent des questions corollaires telles que :

1) De quelles compétences entrepreneuriales parlons-nous ?
2) Quel rôle attendu des acteurs professionnels dans l'aide à l'émergence, à la construction et au développement des perceptions des compétences entrepreneuriales par les entrepreneurs afin de mieux gérer leurs actions entrepreneuriales ?
3) Quel impact de l'accompagnement entrepreneurial sur l'acquisition, par les entrepreneurs, d'une auto-conscience des compétences entrepreneuriales et des croyances quant à leurs possibilités de les améliorer dans l'avenir ?
4) L'accompagnement entrepreneurial joue-t-il un rôle dans le développement du sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale des entrepreneurs accompagnés ?
5) Quel rôle de l'accompagnement dans la satisfaction/perception des entrepreneurs de leur performance dans l'accomplissement des activités entrepreneuriales ?

4. Positionnement épistémologique et méthodologique

Pour parvenir à atteindre notre objectif et répondre à notre problématique de départ il a fallu faire ses choix épistémologiques, méthodologiques et d'investigation du terrain. Ainsi, sur le premier plan, à savoir le positionnement épistémologique, nous adoptons une approche épistémologique basée sur les fondements de la logique poppérienne de la réfutation/corroboration. Ce positionnement peut être justifié principalement par notre problématique de recherche. Nous cherchons à comprendre le rôle de l'accompagnement entrepreneurial dans le développement des perceptions des entrepreneurs accompagnés de

leurs compétences entrepreneuriales. Nous cherchons à expliquer et prédire une réalité (valider des connaissances). La réflexion que nous avons conduite dans cette recherche s'appuie, dans un premier temps, sur une présentation de l'objet de recherche, du cadre théorique et une définition de nos concepts clés. Dans un deuxième temps, nous proposons notre modèle théorique, élaborons nos hypothèses de travail, testons et analysons les différents liens entre les variables du modèle et discutons des hypothèses de travail (qui seront corroborées ou réfutées). Enfin, dans un troisième temps, nous exposons et interprétons nos résultats obtenus de cette étude.

Partant du contexte de la création d'entreprise au sein d'une structure d'accompagnement. Nous nous focaliserons, plus particulièrement sur le cas des entreprises en phase post-création, ce qui orientera notre choix de structure vers « Réseau Entreprendre® ». Notre optique étant l'étude du processus de développement des compétences entrepreneuriales au sein de ces structures et le rôle que ces dernières jouent dans l'atteinte de la performance entrepreneuriale des activités exercées par leurs lauréats. Ainsi, nous mettons l'accent dans notre méthodologie, sur l'analyse des compétences entrepreneuriales développées au cours d'un accompagnement en s'appuyant sur le modèle de Man et al (2002) (que nous aurons l'occasion de développer plus en détail dans notre étude). A l'aide d'une étude longitudinale, qui s'étalera sur environ un an, nous recentrons notre attention sur aussi bien les porteurs de projets que leurs accompagnateurs. Nous avons, pour cela, opté pour une approche quantitative à l'aide d'un questionnaire adressé à des centaines d'entrepreneurs et accompagnateurs, à différents moments de la période d'accompagnement. Le recueil des données s'est fait à partir d'un cadre d'analyse évolutif qui visait à récolter de la manière la plus précise des éléments de réponse à notre problématique.

Ainsi, sur le plan méthodologique, notre recherche a été menée suivant une approche hypothético déductive en privilégiant l'approche quantitative et longitudinale qui s'est avérée à nos yeux, la plus appropriée pour répondre à notre problématique. L'aboutissement de cette démarche hypothético-déductive nous permettra de corroborer ou de réfuter certaines hypothèses, de voir émerger d'autres, mais aussi d'entrevoir de nouvelles pistes de recherches.

Notre choix de réaliser une étude longitudinale basée sur des données quantitatives est motivé essentiellement par notre question de recherche et les relations que nous cherchons à tester entre les variables de notre modèle. En effet, nos cherchons à comparer l'auto-perception des

entrepreneurs des compétences entrepreneuriales et de la performance dans la réalisation de leurs activités entrepreneuriales, entre deux périodes distinctes ; au début de l'accompagnement entrepreneurial; soit au moment d'intégrer la structure d'accompagnement et huit mois après, pour retracer l'évolution observée et déduire l'impact de l'accompagnement entrepreneurial. Nous cherchons une meilleure compréhension des facteurs sources du développement des compétences entrepreneuriales.

Démarche de recherche et méthodes de collecte de données sont intimement liées. Dans le but d'accéder au terrain et collecter le maximum de données, notre étude a été réalisée dans le cadre d'un partenariat entre le centre de recherche en Entrepreneuriat de l'EM Lyon Business School (CRE) et Réseau Entreprendre® (RE®). Nous avons réalisé, parallèlement, trois études longitudinales dans laquelle nous avons administré, à deux reprises et à 8 mois d'intervalle le même questionnaire auprès de trois populations différentes : lauréats (population de base), les accompagnateurs et les entrepreneurs ou candidats non retenus (groupe/échantillon témoin). Les trois premières vagues de questionnaires ont été lancées le 29 février 2012, les secondes, vers la fin du mois d'octobre 2012 (du 28 au 30). Les détails des réponses reçues sont comme suit :

- En ce qui concerne notre premier échantillon des lauréats, sur les **685** questionnaires envoyés, nous avons recueilli, lors de la première collecte, **276** réponses (soit un taux de réponse ≈ **42%)** et **171** réponses (soit un taux de réponse ≈ **62%)** lors de la deuxième collecte.
- En ce qui concerne notre second échantillon des accompagnateurs, sur les **1441** questionnaires envoyés, nous avons pu recueillir, lors de la première collecte **226** réponses (soit un taux de réponse ≈ **16%**) et **103** réponses (soit un taux de réponse ≈ **46%**) lors de la deuxième collecte.
- En ce qui concerne notre troisième échantillon des candidats non retenus, sur les **1315** questionnaires envoyés, nous avons recueilli, lors de la première collecte **56** réponses (soit un taux de réponse ≈ **4,2 %**) et **22** réponses (soit un taux de réponse ≈ **39 %**) lors de la deuxième collecte.

Pour construire nos questionnaires nous avons utilisé le logiciel Sphinx IQ et SPSS pour le traitement des données. Pour tester les hypothèses, nous avons utilisé la méthode des régressions linéaires (simple et multiple). Dans une deuxième partie d'analyse, nous avons

utilisé le test t de Student pour analyser les différences des moyennes dans les études comparatives entre, d'une part, les lauréats et les accompagnateurs et d'autre part, les lauréats et les candidats non retenus (échantillon de contrôle).

5. Les contributions de la recherche

La problématique de l'accompagnement psychologique dans laquelle s'inscrit notre recherche demeure peu abordée et sous exploitée par les travaux théoriques et empiriques. Notre réflexion porte sur cette problématique à travers le prisme des perceptions individuelles.

La contribution de notre recherche est triple. D'un point de vue théorique, nous cherchons à apporter un éclairage au domaine de l'Entrepreneuriat par l'amélioration de la compréhension du processus de développement des compétences entrepreneuriales au sein d'une structure d'accompagnement et sa contribution à la performance des activités entrepreneuriales. C'est en quelque sorte, une redéfinition des frontières du phénomène de l'accompagnement entrepreneurial avec un ancrage sur la notion de compétence. Un autre apport théorique important de notre recherche tient, également, à l'étude de l'accompagnement entrepreneurial d'un point de vue psychologique, en tenant compte de la dimension humaine et de l'importance de son rôle dans le développement des perceptions individuelles des compétences entrepreneuriales et de l'auto-efficacité entrepreneuriale. Notre contribution théorique consiste aussi à la mobiliser d'une large littérature des différents domaines : l'entrepreneuriat, la psychologie et la sociologie.

D'un point de vue pratique, adjoindre la question de la compétence entrepreneuriale à celle de l'accompagnement conduit à reposer pour une large part, les problématiques auxquelles sont confrontés au quotidien les professionnels de l'accompagnement et les décideurs politiques. L'intérêt majeur de cette recherche tient donc, à l'amélioration des pratiques d'accompagnement par la prise en compte de cette dimension « compétence » chez les entrepreneurs. Si l'objectif des structures d'accompagnement est d'accroître les chances de survie des entreprises nouvellement créées, leurs prestations demeurent toutefois limitées, se basant sur trois principaux axes : la formation, l'appui financier et le soutien technique et logistique (Ben Salah et al, 2009). Il s'avère donc, indispensable d'intégrer un quatrième axe, aussi important et indispensable que les autres ; à savoir ; le soutien moral et psychologique.

Un autre avantage de notre recherche constitue la contribution méthodologique. Elle repose sur l'opérationnalisation, moyennant d'un modèle de recherche testé et validé, des différentes

relations liant d'une part, l'accompagnement entrepreneurial, d'autre part, les perceptions d'un entrepreneur, dans une optique de développement de ses compétences entrepreneuriales. C'est qui marque l'originalité et l'intérêt de notre travail.

Ci-dessous, nous présentons notre modèle conceptuel.

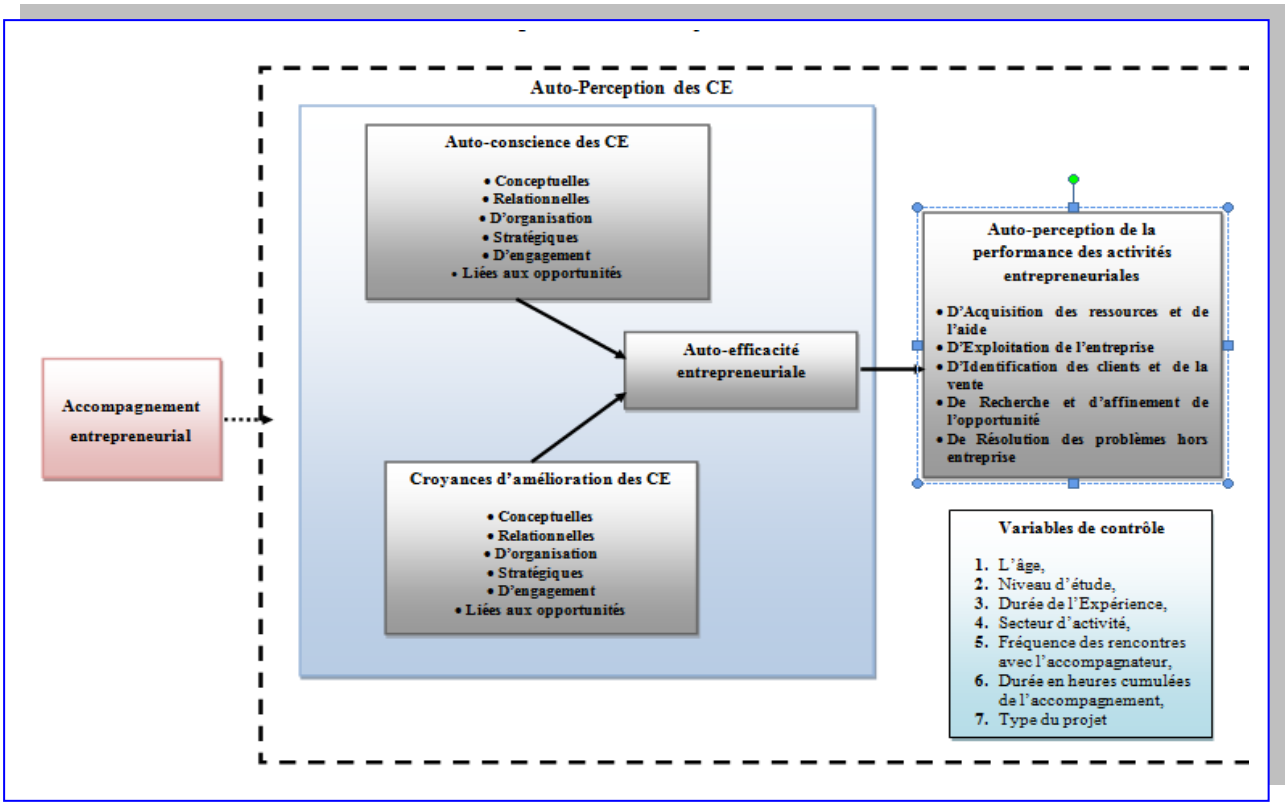


Figure 2 : Modèle de la recherche

6. L'architecture de la thèse

Pour répondre à notre problématique qui relève de l'impact de l'accompagnement entrepreneurial sur l'amélioration des perceptions des entrepreneurs de leurs compétences entrepreneuriales, nous avons mobilisé deux grandes parties : une partie théorique et une partie empirique. Dans la première partie dite « théorique », nous retrouvons le chapitre 1 et chapitre 2. La deuxième partie dite « empirique » est composée des chapitres 3, 4 et 5. Dans le premier chapitre, nous examinerons la littérature et définirons les concepts clés autour desquels s'oriente notre question de recherche. L'analyse de la littérature nous permettra de bien fonder notre réflexion sur des constats existant dans les travaux antérieurs.

Après avoir passé en revue et défini les phénomènes et les concepts clé dans notre recherche, nous proposons, dans un deuxième chapitre, un modèle conceptuel permettant, de d'une part,

de combler certains manques de la littérature sur le phénomène étudié et d'autre part, d'élaborer des hypothèses de travail.

Dans un troisième chapitre, nous justifierons notre approche méthodologique et démarche empirique suivie pour étudier le phénomène de l'accompagnement entrepreneurial, combinant technique quantitative et longitudinale, tout en fondant cette approche sur notre positionnement épistémologique de réfutation/corroboration de Popper. Nous argumentons le choix de nos outils de collecte de données du terrain à étudier et de la durée sur laquelle s'est étalée son investigation.

Dans le quatrième chapitre, nous présenterons les résultats des analyses statistiques après une analyse de la validité et de la fiabilité des instruments de mesure. Suite aux tests statistiques, certaines hypothèses seront validées, d'autres ne le seront pas.

Dans le chapitre suivant ; le cinquième et dernier chapitre, nous interprétons et discutons les résultats empiriques de notre recherche.

Figure 3 : Présentation du cheminement de la recherche

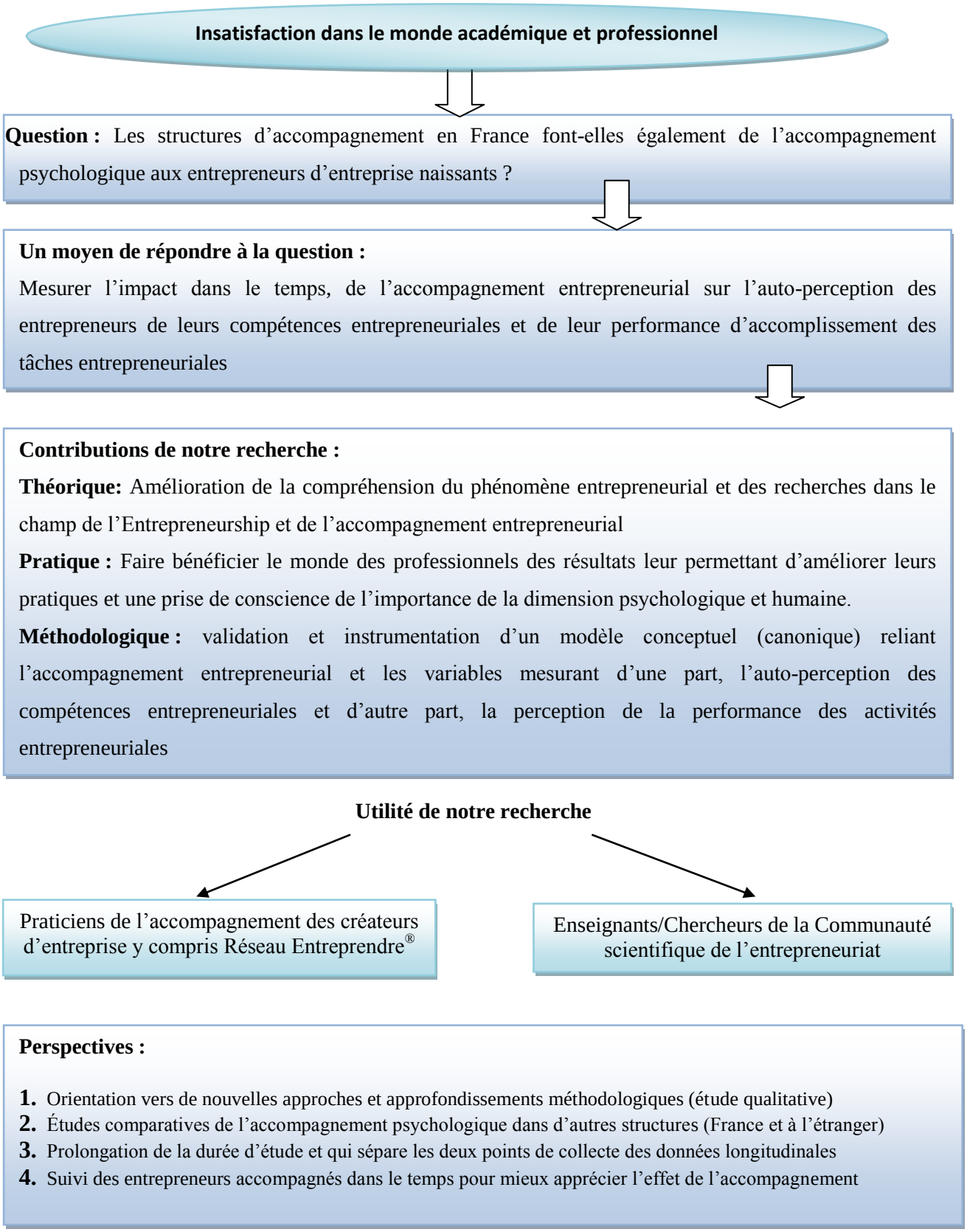
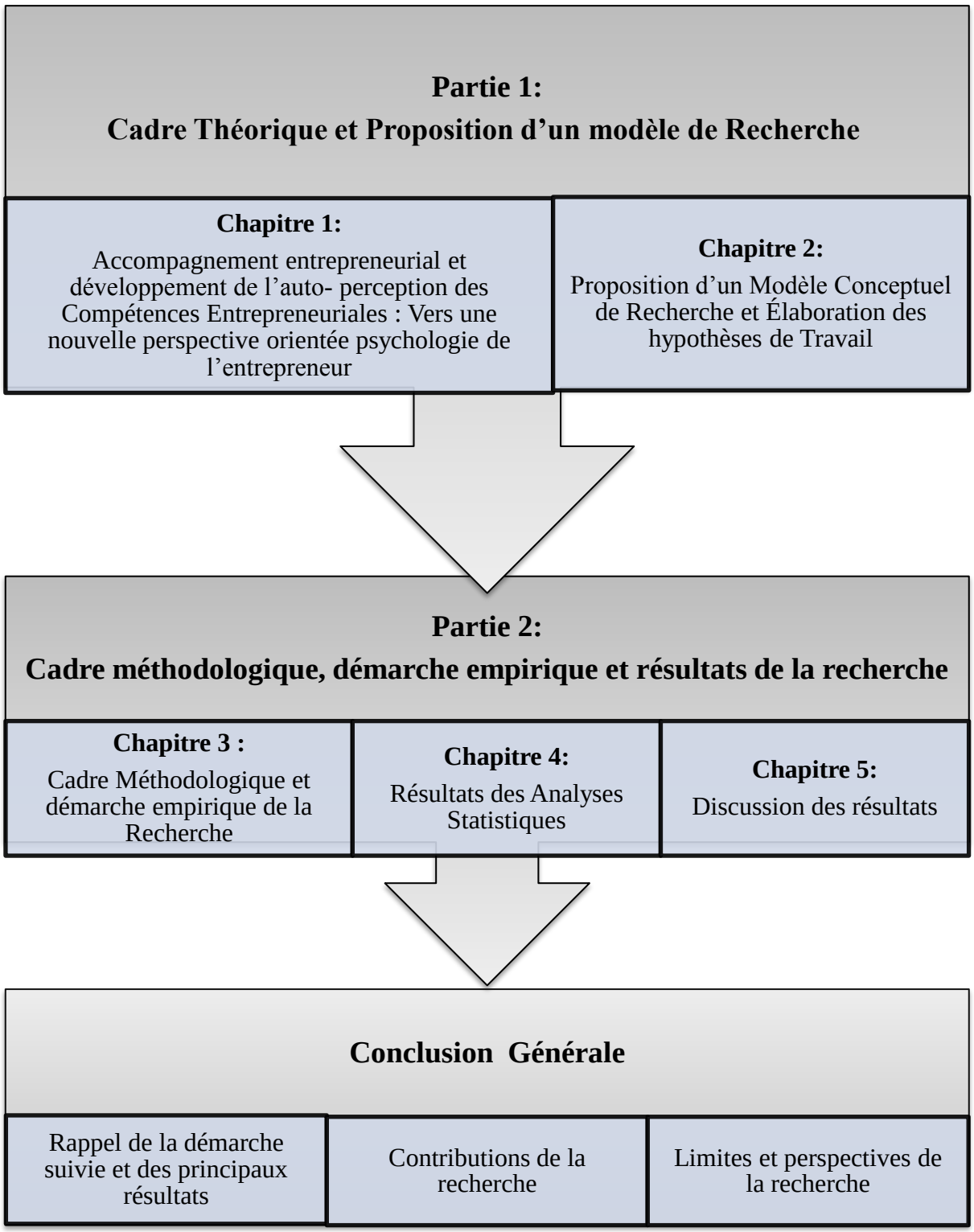


Figure 4 : Architecture de la thèse



Partie 1 : Cadre Théorique et Proposition d'un Modèle de Recherche

CHAPITRE 1 :

Accompagnement Entrepreneurial et développement de l'auto-perception des Compétences Entrepreneuriales : Vers une nouvelle perspective orientée psychologie de l'entrepreneur

CHAPITRE 2 :

Proposition d'un Modèle Conceptuel de Recherche et Élaboration des Hypothèses de Travail

Partie 1 : Cadre Théorique et Proposition d'un Modèle de Recherche

Introduction de la première partie

Granger (1999), dans son fameux rapport « *Oser créer. Les associations d'appui aux créateurs proposent une aide ambitieuse pour la création d'entreprise* », affirme qu'« *Au-delà des politiques macro-économiques de croissance pour aider l'investissement et soutenir la consommation, au-delà de la réorganisation du travail dans les entreprises pour que les gains de productivité puissent être mieux répartis entre compétitivité, salaires et emplois, il y a un troisième levier de la croissance et de l'emploi, levier insuffisamment reconnu et valorisé:* ***la création d'entreprises par la mise en mouvement de la capacité d'initiatives économiques des citoyens***. » (Granger, 1999 : p 15). Ces propos recueillent un consensus très large, admis dans aussi bien la communauté des chercheurs en entrepreneuriat que celle des praticiens.

Sous le thème de l'accompagnement entrepreneurial et titré « L'accompagnement entrepreneurial ou l'émergence d'un nouveau champ de recherche », Chabaud et al. (2010) ont présenté leur éditorial dans la revue Gestion 2000[4]. Les auteurs soulignent la richesse des travaux récemment réalisés sur le thème de l'accompagnement entrepreneurial et l'ampleur qu'ont pu témoigner les nouvelles problématiques liées à ce sujet. Allant des travaux portant sur la définition du concept et de ses dimensions (Albert et al. 2003 ; Paul, 2003, Cuzin et Fayolle, 2004 ; Bayad et al. 2010), aux travaux traitant de l'impact de l'accompagnement sur l'accompagné et son projet (Fayolle, 2004 ; Charles-Pauvers et Schieb-Bienfait, 2010 ; Messeghem et Sammut, 2010, Radu et Redien-Collot, 2010), en passant par les travaux sur la diversité des pratiques (Paul, 2002 ; Verzat et Gaujard, 2009 ; Ben Mahmoud-Jouini, 2010) et sur l'évaluation de la performance de l'accompagnement (Paturel et Masmoudi, 2005, Messeghem et al. 2010, Vedel et Stéphany, 2010), le champs d'étude de l'accompagnement entrepreneurial ne cesse de croitre, enrichissant ainsi nos connaissances à travers une dynamique de mouvement et une variété de recherches.

[4] Gestion 2000, Vol.3, mai - juin 2010.

Cependant, malgré l'ampleur et la fréquence d'utilisation de la notion de l' « accompagnement entrepreneurial » qui devient même digne d'« une auberge espagnole » aux dires de Fayolle et Surlemont (2009), cette dernière reste mal utilisée et insuffisamment comprise (Fayolle et Surlemont, 2009). Un avis resté partagé par plusieurs autres chercheurs (citons par exemple Sammut (1998), Toutain et Fayolle (2008), Bayad et al. (2010), Chabaud et al. (2010) et Levy-Tadjine (2011)) qui, malgré les investigations faites dans le champs de l'entrepreneuriat, continuent de s'interroger sur le degré d'adéquation des pratiques d'accompagnement avec les besoins évolutifs des porteurs de projets et la façon dont cet accompagnement, demeurant jusqu'à nos jours basé essentiellement sur des outils techniques et considérant peu la complexité des composantes du processus entrepreneurial (Toutain et Fayolle, 2008), sera en mesure de prendre en compte les attentes et exigences liées au métier des créateurs d'entreprise.

Pour plusieurs chercheurs dans le domaine de l'entrepreneuriat, revenir sur la question de "l'adéquation des pratiques d'accompagnement et sa performance" alors que le champ d'étude pluridisciplinaire semble bien fondé et robuste par sa diversité, c'est à la fois revenir sur des questions essentielles qui ont été négligées dans les discours antérieurs des professionnels de l'accompagnement et, ré-ouvrir un débat socio-économique sur les prémisses d'une tendance dont la signification se situe avant tout aujourd'hui, dans les conclusions qu'elle apporte aux deux niveaux: individuel et organisationnel de l'entrepreneur.

Un peu paradoxalement, nous pensons que c'est de l'entrepreneur même que doit émerger la nécessité d'une telle réflexion sur la nécessité de nouvelles formes d'accompagnement, en repositionnant la question de la « performance » et de l'« efficacité » de l'accompagnement entrepreneurial au-delà d'une « approche restrictive » de la création d'entreprise (Toutain et Fayolle, 2008) à une approche plus large; celle du développement de l'entrepreneuriat.

Dés lors, nous nous retrouvons devant une nouvelle alternative pour étudier le phénomène entrepreneurial.

La construction de cette première partie reposera sur deux grands chapitres : dans un premier chapitre seront discutés les différents concepts théoriques qui fondent notre recherche ; à savoir l'accompagnement entrepreneurial, les compétences entrepreneuriales et la psychologie de l'entrepreneur. La définition de ces concepts nous permettra, dans un second chapitre, de construire notre modèle théorique et les différentes hypothèses qui le soutiennent.

Chapitre 1 : Accompagnement Entrepreneurial et développement de l'auto-perception des Compétences Entrepreneuriales : Vers une nouvelle perspective orientée psychologie de l'entrepreneur

"L'accompagnement débute là où la prise en charge prend fin ; il s'arrête, là où la prise en main commence."

Citation Bouddhiste

« Le problème n'est pas d'adapter l'accompagnement à telle classification de problème, mais de comprendre quelles potentialités les clients nous révèlent de leur aptitude à faire ceci ou cela »

Milton Erickson

Introduction du chapitre 1

C'est au travers du prisme des travaux de recherche menés sur le phénomène de l'accompagnement entrepreneurial que nous nous fixerons comme objectif dans ce chapitre, d'éclairer les origines et contextes d'émergence de cette notion, sur la nature et la fonction de la relation d'accompagnement. Ainsi tenterons-nous dans une première section de ce chapitre d'avoir un éclairage sur les origines de cette notion, comprendre ce qu'accompagner veut dire ? Et quel accompagnement faut-il donner aujourd'hui aux entrepreneurs ? Nous consacrerons une deuxième section à la compréhension du développement des compétences entrepreneuriales chez les entrepreneurs. Plus particulièrement, nous nous intéressons à l'auto- perception de ces compétences en tant qu'un facteur cognitif essentiel qui détermine la performance des actions entrepreneuriales. Nous aborderons enfin, dans la troisième et dernière section, ce que nous qualifierons de «comment être » de l'accompagnateur pour que sa pratique s'inscrive véritablement dans l'accompagnement et en serve la visée. Nous chercherons là des éléments de réponse aux questions : « Quels fondements d'une bonne relation accompagnateur/accompagné? Quels intérêts de l'accompagnement psychologique et quels résultats escomptés sur ses actions entrepreneuriales ? »

Section 1 : Accompagnement Entrepreneurial : Etat de l'Art

Introduction

En France, nous assistons de nos jours à un engouement considérable pour l'accompagnement entrepreneurial. Bien que relativement récent, ce thème constitue depuis quelques années un « axe de recherche majeur » (Chabaud et al. 2010a) marqué par un flux important de travaux académiques approfondis réalisés par une communauté croissante d'enseignants et de chercheurs dans le domaine de l'entrepreneuriat. Ce constat étant démontré et renforcé par le fait qu'un bon nombre de revues académiques françaises ont choisi de consacrer à l'accompagnement entrepreneurial une part importante de leurs publications qu'elle soit sous la forme d'un dossier ou d'un numéro spécial. A titre d'exemple de ces revues, nous citons la « *Revue de l'Entrepreneuriat*[5] », la « *Revue Gestion 2000*[6] », la « *Revue Management & Avenir*[7] », la revue « *L'Expansion Entrepreneuriat*[8] » (rebaptisée « *Entreprendre et Innover* » depuis 2011), la revue « *Management International*[9]», la revue *« Savoirs*[10] », la revue spécialisée *« Éducation Permanente*[11] »... Parallèlement, sur un plan académique et professionnel plus dynamique, d'autres efforts productifs ont été initiés, à savoir l'organisation des conférences, congrès, séminaires pédagogiques et journées thématiques ou encore la parution d'ouvrages individuels ou collectifs[12], de rapports académiques ou ministériels sous le thème de l'accompagnement entrepreneurial.

Force est de constater que cet engouement témoigne d'une accélération notable des préoccupations des chercheurs et praticiens à la question de l'accompagnement entrepreneurial au cours de la période précédente motivée par une prise de conscience de l'importance du rôle et enjeux de l'accompagnement à la création d'entreprise comme facteur

[5] Revue de l'Entrepreneuriat, volume 5, n°1/2006 et Vol. 9 n° 2 /2010
[6] Gestion 2000, Numéro 3- mai - juin 2010
[7] Mangement et Avenir, 2012/3 - n° 53
[8] Expansion Entreprendre, Numéro 2-Mai 2009
[9] Un numéro spécial intitulé « Regards croisés sur les pratiques d'accompagnement entrepreneurial » paraitra en 2013
[10] Le numéro spécial : « L'accompagnement dans le champ professionnel » 2009/2 - n° 20.
11 Dont notamment les 3 numéros spéciaux : « Formation, Insertion : accompagnement et autonomie »(2001), « L'accompagnement dans tous ses états », n°153/2002-4 et « Pratiques d'accompagnement » EDF-GDF-Sep/2002.
[12] A l'exemple de l'ouvrage « *Entrepreneuriat et accompagnement, outils, actions et paradigmes nouveaux* », l'Harmattan, 2008 sous la direction de Kizaba G ou l'ouvrage de Dokou, Baudoux et Rogé « *Accompagnement* managérial *et industriel de la PME », l'Harmattan, 2000.*

de promotion et de pérennisation du mouvement entrepreneurial et par conséquent, du tissu économique en France.

L'accompagnement entrepreneurial constitue le noyau dur et l'axe majeur de la présente recherche. En conséquence, il va de soi qu'il représente notre point de départ. D'où le choix de lui consacrer un intérêt particulier dans ce premier chapitre.

Ainsi, dans cette première section de ce chapitre, nous allons nous intéressés aux différents aspects du concept d'accompagnement entrepreneurial, qui, malgré qu'il ne semble pas fédérer les chercheurs et les praticiens sur une définition commune et robuste de part sa nature hétérogène et sa multitude d'approches, mérite tout de même une réflexion quant à son rôle, ses dimensions, techniques, ses enjeux, impact sur le développement des compétences des entrepreneurs, etc.

Cependant, se pencher sur la notion de l'accompagnement entrepreneurial, tenter de définir, à grands traits, son évolution et son statut actuel en tant que domaine de recherche à part entière nécessite, à notre sens, de s'interroger avant tout sur ses origines, sur ce qu'« accompagner » veut dire ? Quelles pratiques et formes d'accompagnement existent et à quoi est due l'apparition de ce phénomène?

1. Revue de la littérature sur la notion de l'accompagnement

1.1. Accompagnement : Origine et Définition d'une notion hétérogène, protéiforme et pluridisciplinaire

Effet de mode ou nouveau paradigme, le terme « accompagnement » est *sur toutes les lèvres, dans toutes sortes de milieux,* il pourrait traduire « l'appel d'un changement de style de relations » (Le Bouëdec, 2002). La notion d'accompagnement a connu une fortune inattendue et envahi à partir des années 1975-1980 la plupart des domaines de la vie : l'éducation, la santé, l'économie, la politique, la vie spirituelle, la vie sociale, etc. (Le Bouëdec, 2002 ; Paul, 2004), mais elle n'en demeure pas moins perplexe et ambigüe, prenant des formes, pratiques et des significations variées au fil du temps et selon les acteurs qui y ont recours. On parle alors, du caractère ***nébuleux*** de cet ensemble de pratiques. Qu'il s'agit d'une « assistance », « aide », « conseil », « tutorat », «consultance », « mentorat », « compagnonnage », « coaching » « *chacune, dans cet espace flou où la demande d'aide fluctue, exerce un effet attracteur. L'accompagnement en viendrait à désigner un « englobant » suffisamment large de théories*

et de pratiques: présent dans toutes les pratiques professionnelles à autrui, il permettrait de faire face à la singularité de chaque situation » (Paul 2004 : p 52).

Nous proposons une mise en perspective de la notion d'accompagnement. Nous tenterons d'abord d'éclairer les origines et situer le contexte d'émergence de l'accompagnement en partant des toutes premières pratiques dites « traditionnelles » d'accompagnement[13] qui se sont développées au cours du Moyen âge. Au cours de la décennie 90, le champ d'application de l'accompagnement s'est alors élargi, du seul champ de l'Action Sociale à de nouvelles disciplines et domaines en revêtant plusieurs formes.

1.1.1. Accompagnement : Éclairage sur ses origines identitaires et sources d'émergence

Pour revenir à ses origines « identitaires », l'accompagnement est perçu par certains comme « *la résultante de la montée en puissance de l'individualisme d'une part et de la professionnalisation des interventions sociales et de la relation humaine d'autre part* » (Ayrault et al. 2003, p.8). Ce n'est qu'à la fin des années quatre-vingt-dix que le phénomène et par conséquent, les travaux sur l'accompagnement ont commencé à envahir le monde de la recherche.
Une recherche étymologique nous apprend que le mot accompagnement est un dérivé, autrement dit ; un mot formé d'un étymon auquel se sont ajoutés des affixes (Speroni, 2000).

Accompagner se compose alors, d'un premier préfixe : *ac-* dérivé du latin *ad-* qui veut dire « verset », qui exprime une direction, un mouvement vers, un passage d'un état à un autre, etc. Une deuxième syllabe : *com-* dérivée du latin cum- qui signifie le rapport, une relation entre personnes, une réunion concrète. Enfin, la racine pagn- du latin *panis* qui signifie: pain. (Voir en détail la composition étymologique du verbe « accompagner » dans le tableau ci-dessous)

A partir de la composition étymologique du verbe « *accompagner* », trois dimensions majeures apparaissent : **(1)** Une dimension relationnelle : l'accompagnement consiste en une relation à autrui : « *être avec* », **(2)** Une dimension temporelle : l'accompagnement est défini comme un processus délimité par un début et une fin « *aller à son rythme* » et **(3)** Une dimension spatiale : L'accompagnement s'entend comme un « *être là* » en même temps avec autrui (Charpentier et Duchène, 2009) *pour aller où il va* (Paul, 2004).

[13] Le Bouëdec (2002)

Les dimensions précédemment évoquées sont guidées simultanément par trois logiques (Speroni, 2000 ; Paul, 2003, 2004), à savoir ;

1) **la logique de mouvement** : le *ad* latin fait entendre un sens de dynamisme qui conduirait à concevoir l'accompagnement comme le fait de se joindre à quelqu'un pour aller là où il va, cheminer vers un but donné ;
2) **la logique d'action** : les logiques de mouvement et d'action constituent un tout indissociable. Ainsi, l'accompagnement doit conduire à mener des actions telles que des conduites de projets, des mobilisations, dynamisation, réalisations et autres mises en œuvre.
3) **la logique de partage (ou de solidarité) :** l'emblème symbolique que constitue le *pain/pagnis* est la nourriture ou le partage de pain. En d'autres termes, le verbe accompagner renvoi à l'idée de « pourvoir de moyens de subsistance ».

Tableau 1 : Composition étymologique du verbe « accompagner »

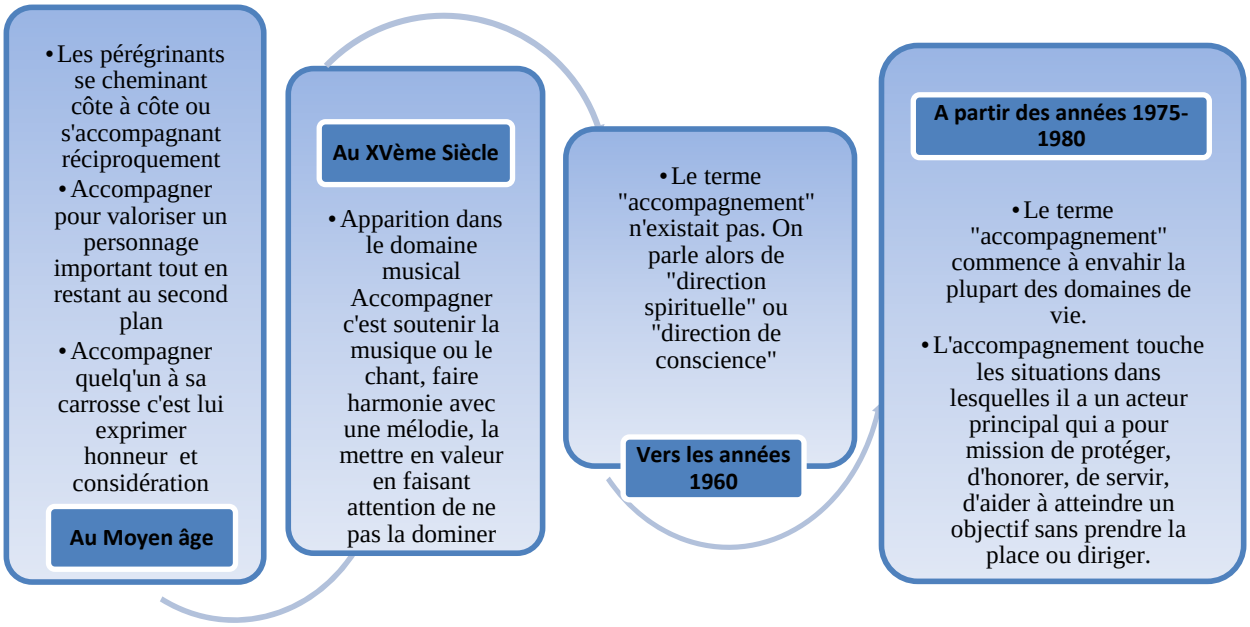
Accompagner		
ac-	**Com-**	**pagn-**
a- **variante ac issue de ad**	*cum* (co-)	Latin *panis* : pain
ad-exprime le mouvement *vers*, la direction *vers* un lien ou une personne	avec	Apparenté à *pascere* : nourrir
Exprime la direction, la visée, le passage d'un état à un autre	Désigne 1) le rapport, la relation entre personnes, la réunion concrète, la présence physique 2) l'idée temporelle de simultanéité 3) le moyen, la manière d'effectuer une action	Symbolise le partage et, par extension, la nourriture, la subsistance
	compain	
	« soldat qui partage la même ratio de pain » Com-pagnis/compagnon « celui qui vit et partage ses actions avec quelqu'un »	

Source : Paul (2003, 2004)

Il est également important d'examiner dans les racines du mot « accompagnement » la notion de « *compagnis* » désignant « *compagnon* ». Le terme « *compagnon* », ayant été employé depuis le XIIème siècle pour définir « *celui qui vit et partage ses activités avec quelqu'un* » désigne aujourd'hui celui qui est «*logé à la même enseigne* », même ration, même conditions, même contraintes, etc. (Paul, 2003).

Pineau (1998) précise que « *étymologiquement, le mot source compagnon, d'où dérive accompagnement, est irrigué par au moins trois filets de sens : une relation de partage, d'échange, de communication d'un élément substantiel […] ; un mouvement vers une parité de relation, même avec une disparité de position, de place […] ; une durée* » (Pineau, 2002). Selon Pineau, le but d'un accompagnement, est donc, de tisser des relations et des liens afin de permettre par, l'accueil et l'entente (écoute) à la personne accompagnée de cheminer sur sa propre route, à son rythme, en fonction de ses besoins et d'objectifs personnalisés et uniques (Roberge, 2002).

Figure 5 : Synthèse de l'évolution des pratiques traditionnelles d'accompagnement selon Le Bouëdec (2002)



- **…Pourquoi l'accompagnement a-t-il émergé ? Aperçu sur ses sources d'émergence**

Sur cette question, Boutinet (2002, p 245) nous répond que « *chez des personnes en situation difficile, l'injonction au projet a accentué les formes de dépendance, en faisant achopper des illusions d'autonomie face à des contraintes insupportables, celles de la déqualification, celles de la flexibilité, celles d'un marché du travail très capricieux* ». Allant dans le même sens d'idées, Le Bouëdec explique que, de nos jours et contrairement à l'époque des années avant 1960 marquées surtout par une grande autorité de l'éducation familiale et scolaire ainsi que par une forte insertion sociale, « *les personnes et pas seulement les jeunes, sont confrontées au défi de devoir choisir et déterminer par elles-mêmes et pour elles-mêmes les*

valeurs qu'elles entendent servir, le type d'hommes et d'intégration qu'elles entendent réaliser » Le Bouëdec (2002, p 15). D'où l'obligation de se tenir debout seul, de conduire sa vie, d'assumer pleinement ses responsabilités, de devoir faire tout pour et par soi-même...

Or, cette nouvelle société où l'autonomie doit désormais dominer, est en vérité angoissante voire désespérante témoignée par un taux de chômage, une précarité de l'emploi et des difficultés d'insertion qui ne cessent de progresser. Au milieu de ces fortes incertitudes, insécurité, doute et absence d'horizon, le besoin et l'offre de l'accompagnement ont surgi assez naturellement « *A la fois expression d'un mal de vivre dans nos environnements post modernes et révélateur d'un déplacement anthropologique dans nos constructions culturelles, tel semble être le paysage dominant qui entoure l'accompagnement et ses pratiques* » (Boutinet, 2002, p 241) afin de combler cette soif de sécurité et recherche d'assurance face à l'isolement et aux crises (Boutinet, 2002).

Sur ce point, Pineau (2002) souligne, tout en mettant l'accent sur un registre particulier de l'accompagnement à savoir la formation, que la montée de l'« ontologisme de la réciprocité » constitue un facteur capital ayant favorisé l'émergence de l'accompagnement. En effet, l'ontologisme de la réciprocité postule « *le Mouvement des réseaux d'échanges réciproques des savoirs* » Pineau (2002 : p 32). L'importance de l'échange entre les êtres humains (Caillé, 2000) et la réactualisation du paradigme du don et d'amour du prochain lui-même (Bachelard dans Buber, 1969) représentent également pour Pineau des ingrédients majeurs de l'accompagnement.

Roquet (2009) évoque plutôt le « chaos de carrière ou le chaos vocationnel » comme source d'émergence de l'accompagnement pour désigner la fragilité de la vie adulte face à des épreuves d'adaptation et d'ajustement de plus en plus difficiles. Étant confrontés à ces nouvelles mutations de la vie, les individus se sentent instables et davantage à la recherche de l'estime de soi et de l'autonomie personnelle. Livrés à eux-mêmes, responsables de leurs destinées, les individus se trouvent en nécessité de recourir à des relations d'assistance, d'aide, de conseil, conçues sous différentes formes légitimant les pratiques d'accompagnement en tant qu'une voie vers l'accomplissement de soi et la recherche d'un modèle (Roberge, 2002).

Dans son ouvrage « *l'accompagnement une posture professionnelle spécifique* », page 10, Paul (2004) pose à juste titre, quelques questions sur **1-** les sources d'idée d'accompagnement, **2-** le contexte Dans lequel se trouvent ses prémisses et **3-** le moment et les circonstances du

choix du terme « accompagnement » ? Selon l'auteur, trouver les réponses à ces questions ne consiste pas à identifier les grands mouvements sociaux qui ont contribué à la nécessité de l'accompagnement, non plus à dénombrer les travaux théoriques sur la question de l'accompagnement puisque selon elle, cette notion n'a pas encore été fondée conceptuellement. Il suffit alors, de déceler les indices précurseurs de son apparition.

En s'appuyant sur la philosophie de Descartes, Paul (2004) considère qu'il existe *« deux univers conceptuels dont les rapports antagonistes ont sans doute contribué réactivement, à l'émergence de l'accompagnement »* Paul (2004 ; p 10).

Le premier univers est celui de la « cybernétique et la théorie des systèmes » qui a provoqué dans les années 50 une vague d'« effervescence intellectuelle » et par conséquent, révolutionné le monde de l'information, la communication et les habitudes mentales. Notons que cet univers privilégie la relation homme/environnement.

Le second univers conceptuel est celui de « la psychologie humaniste » qui s'oppose au premier univers non seulement par sa dimension humaniste et l'importance qu'il donne à la personne en tant qu'humain mais aussi par l'importance qu'il accorde à la relation à autrui et sa remise en question des dyades dits « traditionnelles » (ex. maître/élève, thérapeute/patient,…) (Paul, 2004).

Pour conclure ce point, nous pouvons dire que le contexte d'émergence de l'accompagnement est surtout qualifié d'un contexte de crise : crise éducative, crise économique, crise politique, crise financière ne sont sans doute que des signes annonciateurs d'une crise sociétale, voire même d'une crise de civilisation ou d'une crise anthropologique. L'ensemble de ces crises témoigne d'une transformation sociétale et d'un passage d'une société « traditionnelle » dans laquelle des repères stables et fiables étaient donnés au préalable à une société « moderne » dans laquelle les repères ne sont plus donnés (Paul, 2011).

Dès lors, s'il nous semble incontestable que l'accompagnement a émergé en réponse à des mutations sociétales et un déplacement anthropologique pour faire face au risque d'une désadaptation et d'un désajustement sociaux « *d'un public dit "en difficulté" mais soumis à une injonction d'autonomie* » (Paul, 2007, p 253), cette notion reste à ce niveau de notre recherche une étiquette verbale dont le sens fuit aux lecteurs. Nous proposons alors, une tentative de définition du concept d'accompagnement qui prendra appui sur une analyse théorique des principaux travaux qui ont marqué ce champ d'étude.

1.1.2. Essais de définition de la notion d'accompagnement

Paul (2009a) souligne que la réflexion sur ce qu'accompagner veut dire n'a pas été épuisée, ni par les approches réflexives, ni par les praticiens. Ainsi, malgré un apparent consensus social général, le mot accompagnement ne désigne ni une notion établie dans ses sens, ni un champ de recherche bien délimité dans ses usages (Paul, 2009a).

Nous présenterons, dans le tableau ci-dessous (Tableau 2), une panorama/synthèse des principales définitions (clarifications de la notion) de l'accompagnement issues d'une revue de la littérature suivie d'une analyse théorique.

Ces définitions, bien que nombreuses, relèvent toutes d'un fond commun. En effet, elles sont toutes fondées sur la logique de la relation de partage, d'aide à la formulation et à l'atteinte d'objectifs. L'accompagnement est aussi une logique de compétence témoignant de l'implication personnelle. Dans la relation d'accompagnement, les rapports d'autorité entre l'accompagnateur et l'accompagné se trouvent modifiées. *Donc, « Il ne s'agit plus de pratiques autoritaires ou de projet établis pour l'autre ni d'un travail sur l'autre mais d'actions effectuées avec l'autre : décisions prises ensemble, décisions partagées »* (Paul, 2010 : p 12)

Tableau 2 : Définitions de la notion d'accompagnement

Auteurs et Année	Définition de l'accompagnement
Dictionnaire de la formation et du développement Personnel (1996)	« Une fonction qui, dans une équipe pédagogique, consiste à suivre un stagiaire et cheminer avec lui durant une période plus au moins brève afin d'échanger à propos de son action, d'y réfléchir ensemble et de l'évaluer »
Beauvais (2004)	« C'est une démarche visant à aider une personne à cheminer, à se construire, à atteindre ses buts. Accompagner implique que l'on partage une certaine conception de l'Homme ; conception de l'Homme en tant que « Sujet Autonome, Responsable et Projectif »**. (*P.101)***
Saint-Arnaud (1999)	« La visée de l'accompagnement tel que nous le concevons est de fournir aux personnes accompagnées "l'occasion de développer de nouvelles ressources qui leur serviront, qui les aideront à formuler et à atteindre un objectif de changement au cours de l'intervention et à procéder à de nouveaux changements grâce aux apprentissages faits"».
	« Il s'agit d'un processus qui consiste à « faire passer » une personne d'un état à

Paul (2002)	un autre, voire à l'influencer pour qu'elle prenne des décisions. L'accompagnement vise à rendre autonome et l'accompagnateur ne doit en aucun cas se substituer au créateur : son rôle se limite à accompagner une personne (ou une équipe) porteuse d'une idée à faire cheminer cette idée pour qu'elle aboutisse à un projet de création viable ». **(*P. 74*)**
Paul (2004)	« D'un point de vue strictement sémantique, accompagner c'est se joindre à quelqu'un pour se rendre où il va en même temps que lui. ». **(*P. 308*)** « L'accompagnement s'inscrit dans une logique de compétence et souligne 'l'implication personnelle et l'initiative individuelle, la capacité de répondre aux situations difficiles de la collectivité, engageant la personne au-delà de son statut professionnel' ». **(*P. 317*)**
Le Bouëdec (2001)	« L'accompagnement n'est pas seulement partage et communion : il est aussi passage et dépassement. L'accompagnant reste un passeur (il aide à passer ou dépasser une étape) et un passant (il est de passage) – et non un compagnon partageant la vie et les occupations, le pain et le pas, les sentiments et l'idéal, et les mêmes épreuves… »
Le Bouëdec (2002)	« L'accompagnement est un art, et non pas une science ni une technique. On l'apprend par la pratique, par ajustements successifs. C'est aussi un don, un charisme et non d'abord le fruit d'un apprentissage volontaire. Art et charisme se déploient naturellement sur fond de compétences générales (savoir, savoir-faire, savoir-être) qui, peuvent s'acquérir et se développer mais qui, aussi nécessaires soient-elles, ne sont pas des conditions suffisantes. La super-vision ou plutôt la co-vision entre pairs, les colloques, sont les principaux moyens de confrontation et d'ajustement des pratiques. » **(*p.18*)**
Le Bouëdec (2002)	« L'accompagnement concerne les situations dans lesquelles il y a un acteur principal que, d'une manière ou d'une autre, il s'agit de soutenir, de protéger, d'honorer, de servir, d'aider à atteindre son but ; en aucun cas il ne s'agit de le supplanter en prenant sa place ou le devant de la scène, de le diriger » **(*p.14-15*)**
Hévin & Turner (2002)	« L'art d'accompagner consiste à trouver « là où va » celui qu'on accompagne afin d'aller avec lui. Il ne s'agit ni de le précéder, ni de lui montrer le chemin, ni de le tirer vers l'avant car on risquerait de lui indiquer notre chemin à la place du sien. Il ne s'agit pas non plus de le suivre en le poussant car on risquerait, là, de n'avoir d'autre objectif que de le faire avancer, sans savoir vers quoi ». **(*P. 262*)**
	« Accompagner une personne, notamment dans le cas de la formation, c'est se joindre à elle pour partager ses épreuves et ses succès, soutenir ses projets, favoriser la relation qu'elle entretient ou se propose d'entretenir avec

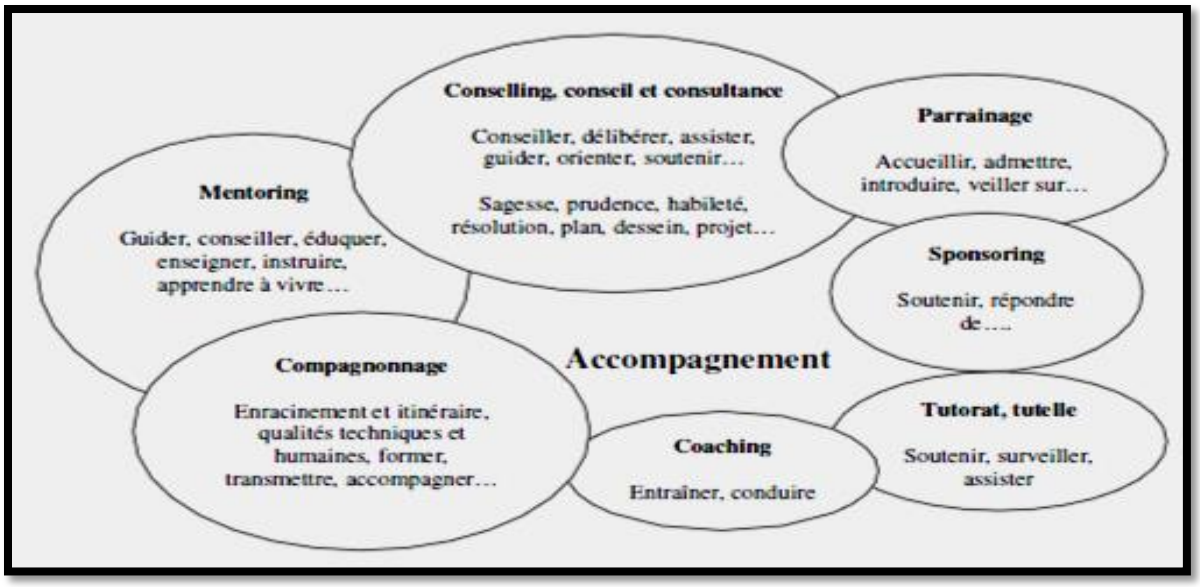
Suisse (2001)	l'environnement. Si le métier de formateur s'apprend au travers de formations cataloguées et recensées, la fonction d'accompagnement qui en est aujourd'hui partie intégrante est surtout affaire de personnalité. L'accompagnant doit entrer dans une relation vraie, sans filtres pédagogiques ni arrière-pensée d'orientation avec la personne qui désire être accompagnée ou qui, du moins, accepte sa compagnie » ***(pp. 129-130)*** « L'accompagnement implique des changements : pour la personne accompagnée, mais aussi pour l'accompagnant qui doit s'engager dans les projets professionnels et existentiels de la personne concernée ». ***(p. 130)***

1.2. La nébuleuse des pratiques d'accompagnement

La montée en puissance de l'accompagnement en France au cours des années 90 en tant que pratique professionnelle s'accompagne d'une grande diversification de ses pratiques (Paul, 2004). Counselling, coaching, sponsoring, mentoring, ces différents anglicismes qui, « *sans être des néologismes, sont utilisés avec des contenus renouvelés et contribuent notamment à la différenciation entre pratiques spontanées, bénévoles, et pratiques professionnelles* » (Paul, 2003 : p 11). Une multitude d'autres termes viennent s'ajouter à ces pratiques, tels que : tutorat, conseil, parrainage, ou compagnonnage. Toutes ces formes d'accompagnement sont si diverses qu'elles donnent une image diffuse celle d'une « nébuleuse » (Pezet et Le Roux, 2012). Tenter de définir cette nébuleuse (voir figure 6) et concevoir les similarités et les différences qui se tissent entre chaque pratique qui la constitue s'avèrent donc, une mission compliquée tant l'hétérogénéité des techniques utilisées et des publics concernés est forte.

Nous proposons dans cette partie de tenter de définir chaque pratique et concevoir les liens entre ces pratiques

Figure 6 : La nébuleuse de l'accompagnement (Paul, 2002, p 56)



1.2.1 Le «Counselling »

D'origine anglaise, le terme *counselling* désigne « *toute communication d'écoute entre deux individus* » (Limoges, 1982). En français, le terme counselling a acquis un sens plus spécialisé désignant l'intervention d'un conseiller (Paul, 2004).

Le regain d'intérêt que le counselling suscite aujourd'hui en France trouve, sans doute, ses sources dans les travaux de Rogers, qui, dans les années 30 a bouleversé la psychologie clinique et a contribué à la promotion du counselling en plaçant la personne au premier rang dans les dispositifs thérapeutiques, jusque-là focalisées principalement sur les tests d'intelligence (Pezet et Le Roux, 2012). En effet, dans son ouvrage « counselling et Psychotherapy » (1942), Rogers définit le counselling comme « *entretiens d'aide ou de conseil par lesquels psychologues et conseillers essaient de susciter chez leurs clients un changement d'attitudes constructif, par le contact de face à face* » (Rogers, 1942 : p 21 dans Paul, 2004 : p 29). Le counselling répond donc à des besoins centrés sur la pathologie et traduit une approche psychologique mais non médicale, non analytique, centrée non sur la maladie de la personne mais sur ses ressources (Paul, 2004). Nous appuyons ce dernier point par les constats tirés dans les recherches menées par l'Association Britannique de Counselling (***BAC** : The British Association for Counselling*) aujourd'hui appelée l'Association Britannique de counselling et de psychothérapie (*BACP : The British Association for Counselling & Psychotherapy*) qui est sans doute la première association professionnelle à avoir adopté une définition du « *counselling professionnel* ». En 1979, elle a publié la definition suivante: « *Counselling is the skilled and principled use of relationship to facilitate*

self- knowledge, emotional acceptance and growth and the optimal development of personal resources. The overall aim is to provide an opportunity to work towards living more satisfyingly and resourcefully. Counselling relationships will vary according to need but may be concerned with developmental issues, addressing and resolving specific problems, making decisions, coping with crisis, developing personal insights and knowledge, working through feelings of inner conflict or improving relationships with others. The counsellor's role is to facilitate the clients work in ways that respect the client's values, personal resources and capacity for self-determination"[14].

En 1993, une autre definition du counselling a été ajoutée par Feltham et Dryden (1993) dans leur dictionnaire spécialisé de counselling, ainsi la suivante: « *Counselling is a principled relationship characterised by the application of one or more psychological theories and a recognised set of communication skills, modified by experience, intuition and other interpersonal factors, to clients' intimate concerns, problems or aspirations. Its predominant ethos is one of facilitation rather than of advice-giving or coercion. It may be of very brief or long duration, take place in an organisational or private practice setting and may or may not overlap with practical, medical and other matters of personal welfare. It is both a distinctive activity undertaken by people agreeing to occupy the roles of counsellor and client and it is an emergent profession.... It is a service sought by people in distress or in some degree of confusion who wish to discuss and resolve these in a relationship which is more disciplined and confidential than friendship, and perhaps less stigmatising than helping relationships offered in traditional medical or psychiatric settings"*.

Le counselling désigne alors, une forme de « psychologie situationniste » (Tourette-Turgis, 1996). En ce sens, c'est une forme d'accompagnement psychologique et social qui désigne une situation dans laquelle deux personnes se mettent en relation. A l'occasion de rencontre des difficultés situationnelles, des malaises existentiels ou des menaces d'exclusion par désadaptation, une personne fait recours explicitement au soutien d'une autre afin de l'aider à traiter et résoudre ses problèmes.

Ainsi, et au-delà d'un champ purement professionnel, le counselling est caractérisé par des rapports centrés sur les personnes et vise à favoriser le développement de la personne par une

[14] BAC (1979), Counselling-Definition of terms in use with expansion and rationale, Rugby: British Association for Counselling.

meilleure prise en compte de la situation-problème dont il fait face, une mobilisation de ses ressources et son intégration dans une interaction avec son environnement (Paul, 2002).

1.2.2. Le « Coaching »

Loin de gagner un consensus sur sa définition, le concept de coaching (ainsi que le métier de coach) est un concept flou dont les perceptions sont diversifiées, il reste en quête de définitions et de repères (Délivré, 2002 dans Pilard, 2002).

Défini par certains comme « un processus d'accompagnement destiné à favoriser un environnement de croissance et d'optimisation du potentiel de la personne en situation professionnelle » (Angel et Amar, 2005), par d'autres, comme « *un processus d'apprentissage expérientiel qui vise l'autonomie du coaché dans ses actes et ses prises de décision par une prise de recul réflexif sur son agir professionnel, ses comportements et leurs déterminants psychologiques (représentations, croyances, émotions…")* » (Cloet et Vernazobres, 2012 : p 124), le coaching est avant tout une relation, qui peut être qualifiée de « partenariat stimulant » entre deux personnes; un coach et son client ; appelé coaché, visant à optimiser les atouts de ce dernier, évacuer ses obstacles et l'aider à mettre en œuvre des plans d'action (Paul, 2009b). Il concerne le développement de compétences, mais porte rarement sur le perfectionnement des compétences techniques (Amado, 2004). Il permet plutôt au coaché de développer des attitudes et des comportements nouveaux, plus efficaces et plus satisfaisants (Cloet et Vernazobres, 2012), de même que, du savoir-faire et du savoir-être dans diverses situations de travail et des capacités de leadership (Amado, 2004).

La Société Française de Coaching (SFCoach) quant à elle définit le coaching comme l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leur savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels. Il repose sur l'art du questionnement, l'écoute active et la reformulation, le feedback positif, la prise de conscience et la considération positive inconditionnelle[15] (Cloet et Vernazobres, 2012). Le coaching demeure, selon Paul (2009b), la forme d'accompagnement la plus affûtée pour une recherche d'efficacité dans le domaine de l'action professionnelle. Il se caractérise essentiellement par trois types d'apports : « la confiance constitutive du partenariat », « l'écoute fondatrice d'une alliance de travail à travers un processus maïeutique » et enfin, « le rôle du coach comme force de proposition pour appréhender le réel » (Paul ; 2009b :39).

[15]Valérie Moissonnier, vice-présidente de la Fédération Francophone de Coaching dans un entretien publié dans le *Journal du Management*, n° 45, Juillet 2004.

Outre ces éléments de définition du coaching, il nous semble important de souligner l'importance du profil du coach pour la réussite du coaching. En effet, pour bien gérer une stratégie globale d'intervention et se mettre au même niveau que son protégé (Audet et Couteret, 2005), un coach, qualifié aussi de conseiller sans conseils *a priori,* doit développer des compétences. Selon, Barès et Persson, (2011), *« il est le plus souvent bipolaire, à la fois « stratégique » et « humaniste », non forcément spécialiste du ou des problèmes à résoudre, mais généraliste expérimenté des problématiques professionnelles et humaines, bénéficiant d'une solide connaissance des relations humaines et de ses propres modes de fonctionnement* ». Le coach doit donc, avoir été sensibilisé avec le champ psychologique. Sur ce dernier point, Amado (2004) argumente que *« si le coach dispose d'une solide formation en psychologie clinique, il pourra déceler l'origine des comportements problématiques d'après l'histoire personnelle du coaché. Cela lui permettra de développer une indépendance vis-à-vis de la pression de l'organisation cliente et des risques d'empathie avec le coaché. C'est cette dimension psychologique qui esquisse un « coaching socialement utile » ».*

L'IFC[16] *définit le rôle du coach ainsi « Les coachs professionnels proposent un partenariat pour aider leurs clients à obtenir des résultats gratifiants dans leur vie personnelle et professionnelle. Ils aident les gens à améliorer leur performance et rehausser leur qualité de vie. Les coachs sont formés pour écouter, observer et pour adapter leur approche aux besoins individuels de leurs clients. Ils cherchent à susciter chez eux l'émergence de solutions et de stratégies. Ils considèrent que leurs clients possèdent la créativité et les ressources nécessaires pour y parvenir. Le rôle du coach est donc de fournir un soutien pour renforcer les habiletés, les ressources et la créativité que les clients possèdent déjà »*

Malgré cette concentration des travaux sur le coaching dans le monde des professionnels, le coaching a suscité un intérêt croissant pour répondre à des problématiques spécifiques au contexte entrepreneurial actuel (Queuniet, 2001).

Le coaching entrepreneurial, selon Fortier (2003) est un accompagnement individuel ponctuel destiné aux entrepreneurs en phase de démarrage ou en phase de croissance ; il répond aux besoins particuliers des entrepreneurs en l'acquisition, développement et amélioration de leurs compétences nécessaires pour bien gérer leur entreprise (Audet et Couteret, 2005). Ainsi, le

[16] International Coach Federation : http://www.coachfederation.org/

coaching entrepreneurial est centré sur, non seulement, les différentes étapes du projet entrepreneurial, sa cohérence et son adéquation vis-à-vis de son environnement, mais aussi sur l'entrepreneur lui-même et son développement personnel et professionnel. Le coach a un rôle important vis-à-vis de l'entrepreneur, celui de faire un premier bilan de ses compétences, motivations et capacités à gérer son projet et évaluer ses facteurs clés de succès ou sources d'échec, ensuite, le mettre en action le plus tôt possible pour la mise en application des moyens lui permettant la survie et l'essor de son entreprise.

Fondé sur une approche fortement personnalisée, le coaching doit donc tenir compte des caractéristiques personnelles de chaque entrepreneur et du contexte et environnement dans lesquels évolue son entreprise.

1.2.3. Le « Mentoring »

Le mot « mentoring » introduit dans la langue anglaise début 18ès (Paul, 2003), repère ses sources étymologiques dans la mythologie grecque dans l'œuvre d'Homère ensuite dans celle de Fénelon. « Mentor » était un ancien et bon ami du roi Ulysse, sur qui il compte régulièrement et demande des conseils. Alors qu'il s'apprêta à quitter son royaume pour participer à la guerre de Troie, le roi lui confia son fils Télémaque. Mentor devait donc, s'occuper de l'éducation ainsi que du développement personnel de Télémaque. Dans cette relation, le premier (Mentor) possède de l'expérience et la connaissance alors que le second (Télémaque) débute (Pezet et Le Roux, 2012).

Une abondante littérature a tenté depuis de formaliser des modèles susceptibles de définir plus clairement le mentoring, le statut et fonctions du mentor, les caractéristiques du mentoré, les facteurs de réussite et d'échec de la relation mentor-mentoré, les retombées de la relation du mentoring sur les deux niveaux professionnel et psychologique du mentoré…

L'analyse des définitions du mentorat témoigne de la multiplicité des aspects de cette pratique. En effet, certains auteurs insistent sur les objectifs de la relation ou sur l'importance de l'apprentissage, alors que d'autres mettent l'accent plutôt sur les bénéfices que l'on peut en retirer (Houde, 1995 ; Cohen, 1998 ; Guay, 2002).

Malgré le fait que trouver une définition du « mentoring » qui soit acceptée universellement est très difficile (Sullivan, 2000), nous proposons, dans ce qui suit quelques unes.

Le grand dictionnaire terminologique élaboré par l'Office québécois de la langue française définit le mentorat ainsi : « *Le mentorat se définit comme une relation d'aide dans laquelle une personne expérimentée apporte son expérience, des conseils et son encouragement à un plus jeune. (…) Le mentor facilite le développement personnel, social, professionnel ou scolaire du mentoré. Que ce soit en éducation ou dans l'entreprise, il est source de soutien et de motivation pour son jeune protégé. (…) Le mentorat est traditionnellement basé sur le rapport entre deux personnes qui ont beaucoup en commun, et sur le réseau de contacts dont le plus âgé fait profiter le plus jeune* » (Parent et al, 2006).

Guay (2002) définit le mentorat comme, « *une relation fondée sur le respect mutuel, entre une personne expérimentée, reconnue et crédible (mentor) et une personne plus jeune (mentoré), qui permet au mentoré de consolider son identité professionnelle et de bénéficier d'appuis pour développer sa carrière et mieux vivre les transitions en milieu de travail.* ».

Le mentorat, selon Paul (2004), désigne *« la fonction que les uns exercent auprès des autres comme modèle en qualité de directeur de conscience, maître spirituel, conseiller, pédagogue, … toutes fonctions qui, sous la figure du « vieux sage », nomment un rôle de passeur : le mentor est homme d'expérience* » (Paul, 2004 : p 40). Pour désigner le mentorat, Foucart (2008) parle alors de « solidarité transgénérationnelle » car, selon lui, le mentorat, comme forme d'accompagnement, se justifie par le fait qu'un individu, pour s'épanouir et se développer, ne peut se contenter des seuls contacts avec des pairs. Il a besoin de chercher la sagesse et l'expertise des « aînés ». L'art du mentor consiste alors, à trouver mais aussi à développer à chaque moment du parcours d'accompagnement, le rôle et la fonction appropriée.

Malet (2000 : p76) définit le mentoring comme « *une relation de soutien, de confiance et de formation entre un novice et un guide plus expérimenté* ». Considéré comme une relation basée essentiellement sur l'aide (Houde, 1996), transitionnelle par nature, le mentoring permet à des personnes (les mentors) de restructurer leur rapport avec eux-mêmes, les autres personnes et avec le monde en ce temps de passage vers ce qu'on appelle le 3ème âge et aux autres (« les protégés ») d'apprendre, pendant cette phase de transition les ressorts de cette triple relation (à soi, aux autres et au monde) qui permet d'harmoniser orientation professionnelle et projet de vie (Paul, 2004).

Brown (1990) propose la définition suivante:

"*Mentoring is the process in which an experienced veteran helps to shape or guide a newcomer... true mentoring is an extended, confidential relationship between two people who have mutual personal growth and corporate success as common goals".*

Collin (1979) définit le mentoring ainsi:

"*Mentoring is a protected relationship in which learning and experimentation can occur, potential skills can be developed, and in which results can be measured in terms of competencies gained, rather than curricular territory covered*".

Dans le contexte spécifique à l'entrepreneuriat, le mentorat a pour objectif l'établissement d'une relation de soutien entre un entrepreneur d'expérience (le mentor) et un entrepreneur novice (le mentoré). Ce dernier cherche à se développer en tant que personne grâce au support de son mentor (St-Jean et Audet, 2008).

Plusieurs travaux ont porté sur l'identification des fonctions d'un mentor. Ainsi, certains auteurs (Kram, 1985a, 1985b, 1988 ; Sullivan, 2000 ; Paul, 2004) suggèrent que les fonctions exercées par le mentor envers son protégé se résument à deux dimensions principales : des fonctions de carrière et des fonctions psychologiques. Les fonctions de carrière contribuent principalement à l'avancement du protégé, soit le parrainage, le soutien, la publicisation/visibilité, le coaching, la protection et l'attribution de défis (St-Jean, 2010). Tandis que les fonctions psychologiques nous renvoient aux aspects liés au développement d'un sentiment de compétence et de confiance en soi, soit le modèle de rôle, l'acceptation/confirmation (St-Jean, 2010), discussion des problèmes, apport de conseil et d'un soutien amical (Kram, 1988).

Houde (1996) énumère douze fonctions[17] (accueillir, guider, enseigner, entraîner, répondre de, favoriser, être le modèle, présenter des défis, conseiller, donner du feed-back, soutenir, sécuriser) qui renvoient en fait, aux fonctions du parrainage, du tutorat, de la formation, du coaching, du sponsoring…. (Paul, 2004). Ces fonctions ne se rattachent pas uniquement à un contexte organisationnel mais plutôt au mentorat de façon générale.

[17] Ces douze fonctions sont : **1**. Accueillir le protégé dans le milieu, le présenter aux autres membres, **2**. Guider le protégé dans le milieu en lui faisant part des normes, des valeurs et des tabous de la culture organisationnelle **3**. Enseigner au protégé, **4**. Entraîner le protégé à acquérir des habiletés précises reliées à la pratique d'un travail **5**. Répondre du protégé auprès des autres membres du milieu : le mentor est pour ainsi dire le répondant du protégé **6**. Favoriser l'avancement du protégé dans ce milieu **7**. Être le modèle du protégé : le protégé a besoin de s'identifier à son mentor (avant de s'en différencier) **8**. Présenter des défis au protégé et lui fournir l'occasion de faire ses preuves **9**. Conseiller le protégé sur une question ou l'autre **10**. Donner de la rétroaction directe, utile et constructive **11**. Soutenir moralement le protégé, particulièrement en période de stress **12**. Sécuriser le protégé.

Clutterbuck (1991) définit cinq principaux rôles joués par le mentor à savoir : coach, coordinateur, supporteur, moniteur et organisateur. Selon lui, le rôle du mentor doit changer en fonction des besoins de son protégé.

Pour conclure, nous pouvons dire que la relation mentorale, avant d'être une relation d'aide, elle doit être une relation émotionnelle et affective basée sur la réciprocité et la solidarité intergénérationnelle (Houde, 1996). Elle peut être assimilée à une relation d'aide et d'apprentissage entre une personne d'expérience qui partage connaissance, expérience, idées et compréhension d'une organisation avec une personne moins expérimentée, disposées à tirer profit de cet échange et partage. Au début, asymétrique (type expert/novice), elle se transforme en une relation plus égalitaire. L'accent est surtout mis sur l'interaction et son aspect transitionnel (Paul, 2004).

- **Les retombées du mentorat de l'entrepreneur[18] :**

Dans l'examen de la documentation, St-Jean (2009) a recensé les principales études ayant investigué en profondeur la question des retombées du mentorat de l'entrepreneur en questionnant le mentoré. Sans attarder à présenter chaque recherche, nous présentons ces différentes retombées dans le tableau récapitulatif suivant et repris des travaux de st-Jean (2009).

[18] Titre inspiré des travaux d'Etienne Saint-Jean (2009).

Tableau 3 : Synthèse des retombées du mentorat de l'entrepreneur

	Wikholm *et al.* (2005)	Deakins *et al.* (1998)	Nandram (2003)	Waters *et al.* (2002)	Gravells ,(2006)	Cull (2006)	Bisk (2002)	Kent *et al.* (2003)	McGregor et Tweed (2002)	Miettinen (2003)	Sullivan (2000)
Fournit soutien/pistes	X					X	X	X	X	X	
Donne des conseils						X	X		X	X	
Aide au mkt/ventes					X		X	X	X		
Aide à la planification financière					X		X		X		
Aide à la tenue de livres/lois					X	X	X				
Aide à la planification stratégique								X	X		
Aide pour l'internationalisation	X										
Aide pour les fusions/acquisitions											
Partage de connaissances/exp.	X						X				
Accès à de l'information					X		X				
Développe les connaissances	X										
Rétroaction	X					X			X		
Réseau de contacts	X				X	X		X	X	X	
Se faire rassurer					X						
Motivation	X								X		
Confiance	X		X		X				X		
Estime de soi				X							
Auto-efficacité			X								
Sortir de l'isolement									X		
Soutien moral										X	
Dév. la capacité à gérer/diriger	X	X						X			X
Aide à passer à l'action	X										
Atteindre des objectifs		X									X
Dév. la capacité à apprendre		X									
Aide à devenir plus entrepreneur								X			
Augmente le chiffre d'affaires		X							X		X
Augmente le profit		X									X
Augmente l'emploi		X									X
Succès perçu				X							

Source : St-Jean (2009 : p 31)

1.2.4. Le « Compagnonnage »

Le terme « compagnonnage » n'apparaît dans la langue française que vers 1719 pour désigner la période du stage professionnel qu'un compagnon devait passer chez un maître. Il est dérivé du mot latin populaire *companionem*, « celui qui partage le pain avec un autre », de *cum* « avec », et *panis* « pain ». Du cas sujet compain est issu copain[19].

Les historiens situent le début des premières sociétés compagnonniques au Moyen Age lors de la construction des châteaux, monastères et cathédrales. Des ouvriers spécialisés hautement

[19] Dictionnaire en ligne de l'Académie Française

qualifiés, tailleurs de pierre et charpentiers, se déplaçaient de chantiers en chantiers. Ils se seraient regroupés par métiers adoptant un ensemble de règlements et de coutumes. A travers les siècles le principal atout du compagnonnage a été de produire et pérenniser une main d'œuvre hautement qualifiée grâce à son système de formation.

Défini alors, dés l'origine comme un regroupement de personnes d'un même métier, il constituait des confréries ou fraternité dont la principale vocation était la transmission des connaissances et gestes du métier entre tous les membres, la favorisation l'entraide sociale, la protection et l'éducation. Le compagnonnage à ce titre, désigne même une filiation de l'ordre sacré (Paul, 2004 : p 48). Basé essentiellement sur la confiance, il permet à travers d'une relation individuelle compagnon-apprenti ou pair-apprenant le transfert des techniques et des connaissances et savoir-faire liées à un métier.

Qu'elle soit inspirée des légendes de la construction du Temple de Salomon à Jérusalem au 10e siècle avant JC ou de la construction des cathédrales, l'origine du compagnonnage renvoie à la vocation du devoir de transmettre (Hulin, 2008). Tout compagnon se doit donc, de transmettre ce qu'il a lui-même un jour reçu et appris (Guédez, 1994 ; Icher, 1999, 2000 ; De Castéra, 2003). Et c'est sur la base de ce devoir de transmission que se déroule l'ensemble de la formation et de la carrière de chaque compagnon.

Mais le compagnonnage contemporain n'est pas seulement un programme d'apprentissage spécialement organisé, il va bien au-delà de ce schéma par beaucoup d'aspects : durée, multiplicité des sites de travail et des maîtres expérimentés, total d'heures passées au travail, obligation de résider sur place, sens de la vie en confrérie, engagement affectif, intégration aux groupes d'âge, estime du programme en lui-même, possibilité de garder son appartenance au groupe à vie, etc.(Akkari et Dasen, 2004).

De Castéra (2003) souligne que la pédagogie du compagnonnage est globale, car elle prend en compte toute la personnalité humaine. « *Les étapes par lesquelles l'ouvrier est appelé à se perfectionner ne sont pas seulement techniques. Ce sont des étapes d'humanité. C'est-à-dire qu'elles sanctionnent des 'états', et non pas une qualification purement technique. La technique n'est d'ailleurs pas dévaluée : comment le serait-elle quand elle est mise au service de l'homme ?* ». De Castéra (2003) décrit quatre niveaux dans le compagnonnage. A chaque niveau, certains comportements ou attitudes y sont fortement liéés (Robo, 2001), ainsi :

a) **Le compagnon-aspirant** : Persévérance et goût du perfectionnement ;

b) Le compagnon : discipline et possession de soi ;

c) Le compagnon-fini : plénitude de la conscience et sollicitude envers les jeunes ;

d) Maître d'œuvre : soucis d'une pérennité des valeurs ouvrières et prise de conscience d'une vocation sociale.

Là encore, nous abordons une autre forme d'accompagnement imprégnée dans le contexte du compagnonnage. Dans cet aspect d'accompagnement, une priorité est donnée à la relation entre le maître et un novice. Cette relation est fondée sur un mode de la solidarité intergénérationnelle et de la filiation spirituelle (Paul, 2004).

Figure 7 : Extrait de La Lettre du CEDIP[20] - En lignes n° 22 - juin 2002 - page 1

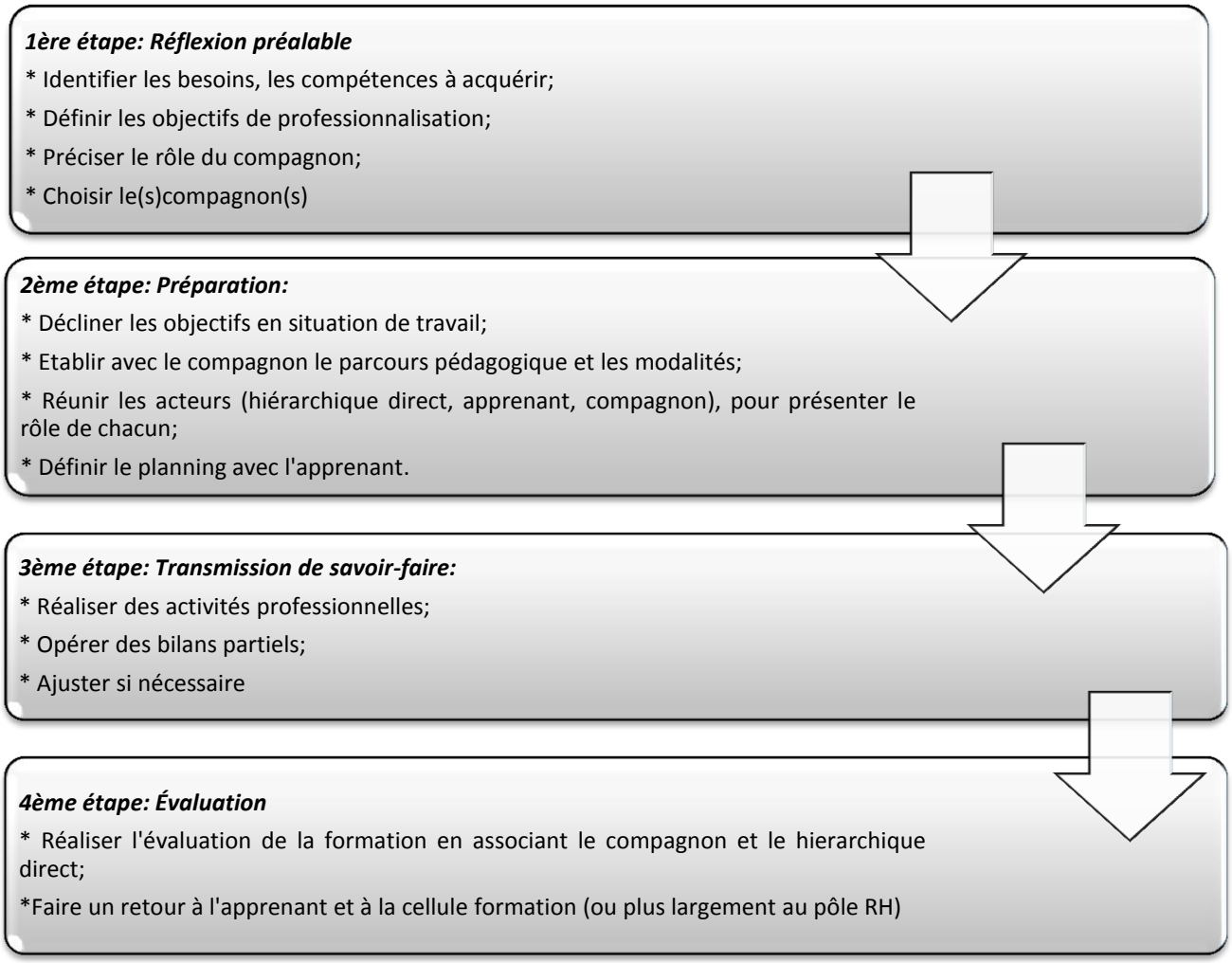
COMPAGNONNAGE ET COMPÉTENCES
Pourquoi ? Comment ?

Le compagnonnage traditionnel ou historique

Dès son origine, le compagnonnage historique s'appuie sur la valorisation du **métier**. Il est reconnu socialement, génère des codes, des valeurs et une culture forte. L'apprentissage était, et est toujours, vu comme un parcours initiatique pendant lequel les ingrédients de la compétence sont mis en œuvre au sein d'une démarche qui amène expérience et capitalisation des acquis.
Cette démarche vise principalement deux objectifs : assurer la **continuité** des métiers et la **qualification** des ouvriers. Mais elle est également un état d'esprit... « **Il n'y a pas de science sans conscience** ».
Dans ce type de compagnonnage, l'employé est valorisé par l'obtention d'une qualification que doit prendre en compte son employeur, et ce dernier bénéficie d'une main-d'œuvre hautement qualifiée.
Dans le compagnonnage traditionnel :
• « La main réalise ce que conçoit l'esprit ». C'est « l'école de l'expérience et du trait », c'est-à-dire du savoir-faire et du savoir théorique. Ces ressources sont mobilisées par un entraînement au travers des mises en situations professionnelles. On retrouve là les ingrédients de la **construction de compétences**.
• Le dispositif prévoit une **rotation** dans le cadre d'un métier à faible éventail de compétences. Cette rotation dans des lieux et organismes différents implique des « maîtres » différents.
Il en résulte une **grande diversité en matière d'expériences qui, capitalisées, confèrent aux apprentis la capacité de transférer leurs acquis** dans des situations de travail diversifiées.
• Les apprentis compagnons acceptent d'être **évalués** :
- à la fin de chaque période, sur des qualités morales et des résultats professionnels,
- à la fin du parcours, sur le « chef d'œuvre » qu'ils réalisent pour démontrer leur expertise.
• La notion d'appartenance à un groupe avec sa culture et ses valeurs est clairement définie. Ce cadre développe sens du devoir et solidarité.
• La motivation est un élément essentiel de l'engagement de l'apprenant. Elle est le fruit du sentiment sécuritaire d'appartenance à un groupe fort, structuré, d'une quête de professionnalisme et de sens. Elle est entretenue tout au long du parcours qui peut durer une dizaine d'années.

[20] Le **CEDIP** - Centre d'Évaluation, de Documentation et d'Innovation Pédagogiques - constitue avec les CVRH le Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines, service à compétence nationale rattaché au Secrétariat Général (DRH) du ministère.

Figure 8 : Processus de mise en œuvre du compagnonnage (CEDIP, 2002)



1.2.5. Le « Tutorat »

La première idée du Tutorat prend ses racines dans l'époque de l'antiquité avec *Socrate*, mais la notion doit surtout son existence aujourd'hui à *Comenius* (le père de la pédagogie moderne selon laquelle : « *tout doit être enseigné à tout le monde, sans distinction de richesse, de religion ou de sexe* ») pour qui, la réforme de l'éducation est l'unique remède à la profonde crise culturelle que traverse l'Europe à l'époque de la Guerre de Trente Ans (1918-1948). *Comenius* a présenté, dans son œuvre « *Grande Didactique* » un modèle d'éducation dans lequel le maître est épaulé, lors de la réalisation de sa mission, par les meilleurs de ses élèves, qui apprennent et à leur tour apportent un soutien aux autres enfants. Toute compréhension passe obligatoirement par la pratique selon Comenius. Ainsi, pour pallier aux insuffisances du système classique d'enseignement et permettre le passage des enfants du statut d'élève au

statut de maître, la seule et unique solution, selon *Comenius,* est leur mise en application autrement les initier au travail manuel.

Employé en France pour désigner une fonction de l'entreprise (Paul, 2004), le tutorat ressurgit suite à des mutations des rapports entre la formation et le travail ayant entraîné une dévalorisation du rôle des aînés au profit d'une relation plus collaboratrice. Dans ce sens, le tutorat s'est trouvé à la croisée de deux logiques, une logique productive et une logique éducative et ainsi, peut être défini comme « *un dispositif de formation en situation de travail, mêlé aux enjeux de la négociation des places* » (Paul, 2004 : p 36).

En effet, selon Boru et Leborgne, le tutorat peut se définir comme « *un dispositif de formation intégré au travail, c'est-à-dire qui s'opère en situation professionnelle …, qui permet l'apprentissage expérientiel dont la principale caractéristique est de s'effectuer dans une situation dont l'objectif principal n'est pas la formation mais la production* » (Boru et Leborgne, 1992 : p 21).

Souvent, le tutorat est mis en place dans le cadre des formations en alternance, et peut ainsi être considéré comme un dispositif favorisant l'accueil et l'intégration des stagiaires dans une entreprise, dans une perspective d'insertion sociale, professionnelle ou de qualification. Le tutorat permet aux entreprises d'optimiser le transfert de compétences vers les nouveaux arrivants.

Le tutorat peut revêtir deux différents aspects (Geay, 1995). Il peut être spontané en entreprise qui vise à accueillir les débutants, les aider à s'intégrer ou institué dans l'alternance qui vise l'insertion des jeunes dans la vie active en s'appuyant sur un dispositif d'apprentissage.

Le tutorat est soumis à une diversité :

1. ***De fonctions :*** de transition (exemple du monde étudiant au monde professionnel), de structuration ou de formation (aider le tutoré à formaliser ses schémas cognitifs), d'intégration (aider une personne à inscrire son action dans un projet global) ;
2. ***De rôles :*** en tant que relais, intermédiaire, coordinateur ou encore animateur, le tuteur est censé multiplier les occasions de créer des liens sociaux, culturels ou cognitifs (Baudrit, 1999) tout en se constituant comme lien avec l'institution dans une perspective de faciliter l'adaptation socioprofessionnelle ;

3. ***De compétences :*** relationnelles (accueillir, soutenir, suivre, …), pédagogiques (former, transmettre, évaluer,…), organisationnelles (négocier, organiser, coordonner…)

Il en résulte de cette variété, que le tutorat peut être conçu à la fois comme une méthode d'apprentissage, une relation d'aide entre deux personnes pour l'acquisition des savoir-faire et l'intégration dans le travail et comme élément d'un dispositif visant à rendre le travail formateur et l'organisation intégratrice (Savary, 1985).

Pris dans la nébuleuse des pratiques d'accompagnement, le tutorat se trouve alors, à la fois revisité en fonctions de nouvelles évolutions et exigences des organisations et héritier des dimensions caractéristiques de l'accompagnement (Paul, 2004), à savoir :

- *Une dimension relationnelle* : qui progresse vers une relation plus « consultative et collaboratrice » (Malet, 2000) tout en se développant « à l'intérieur et à l'avantage de l'organisation » (Geay, 1995) ;
- *Une dimension praxéologique* : l'expérience pratique sur le terrain constitue le fond même et la source de développement et d'apprentissage. Instrumenté d'observation, il sert de critère à tout le processus.

En résumé de cette pratique, nous pouvons dire que le tutorat est un mode d'accompagnement combinant plusieurs fonctions (socialisation, formation, intégration, …) et mobilisant une multitude de rôles et de compétences (organisationnelles, relationnelles, pédagogiques). Le tutorat a pour finalité d'amener la personne accompagnée à résoudre en autonomie les problèmes qu'elle peut rencontrer dans une situation de travail. Le tuteur appartient aux figures asymétriques d'encadrement ayant pour responsabilité l'adaptation et l'intégration à des normes professionnelles (Paul, 2004) par l'acquisition à l'apprenant des savoirs professionnels convenus, selon une progression déterminée (ESF : Dictionnaire des concepts clés de la pédagogie).

1.2.6. Le « Parrainage »

Trouvant ses racines contemporaines dans les pays anglo-saxons (Derbaix et al, 1994), le parrainage est devenu une source de financement non négligeable pour les manifestations ou évènements culturels, sportifs et humanitaires. Considérablement utilisée par les entreprises, cette pratique est un moyen efficace de communication et de valorisation de l'image et de la réputation de l'entreprise ainsi qu'une contribution à la réalisation et au développement des

projets culturels. Mais, il ne faut surtout pas confondre mécénat et parrainage. Alors que le premier symbolise l'altruisme et relève notamment de la générosité, le parrainage, quant à lui, est une action publicitaire.

L'arrêté du 6 Janvier 1989 relatif à la terminologie économique et financière définit le mécénat comme « *un soutien matériel apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général* ». Tandis que le parrainage est définit selon le même arrêté comme « *un soutien matériel apporté à une manifestation, à une personne, à un produit ou à une organisation, en vue d'en retirer un bénéfice direct ; cette opération étant destinée à promouvoir l'image du parrain, elle comporte l'indication de son nom et de sa marque* ».

Si pour la plupart, le début de la pratique du parrainage se situe en 1928 lorsque la firme coca cola est devenue sponsor des Jeux Olympiques, pour d'autres, l'aventure de Christophe Colomb au XV^{ème} siècle marque la montée en puissance du phénomène du parrainage (Walliser, 2006).

Walliser affirme que le parrainage fait partie des plus rares domaines de recherche ayant provoqué un intérêt plus grand en Europe (particulièrement en Irlande, en France et en Allemagne) qu'en Amérique du Nord ou dans d'autres pays du monde Walliser (2003). Malgré une multitude d'approches et de travaux tentant de définir le concept, un consensus minimal a pu être constaté dans les différentes définitions proposées, qui est le suivant : « *le parrainage est un échange entre un parrain et un parrainé et poursuit des objectifs de communication en exploitant l'association des deux* » (Walliser, 2003 : p 67).

Derbaix et al (1994 : p 60) quant à eux, définissent le parrainage comme « une technique qui consiste, pour toute organisation, à créer ou à soutenir directement un événement socioculturellement indépendant d'elle-même et à s'y associer médiatiquement, en vue d'atteindre des objectifs de communication Marketing ». D'autre part, le parrainage est un concept utilisé comme fonction de médiation notamment dans le cadre de l'accompagnement et l'insertion professionnelle des jeunes (Pezet et Le Roux, 2012). Cette nouvelle idée du parrainage a été mise en place ces dernières années et consiste à « accompagner des jeunes dépourvus de réseau personnel de relation avec les milieux professionnels, dans leur recherche d'emploi[21] » (Paul, 2004). Le rôle du parrain « facilitateur de relation » est alors de

[21] Circulaire du 08 septembre 1996 relevant de la loi quinquennale de décembre 1993 sur les conventions de parrainage.

mettre à disposition du parrainé un réseau relationnel lui permettant l'articulation des champs professionnel, économique et social.

Le parrainage des entrepreneurs a pour objectif de renforcer les chances de succès d'un projet porté par un créateur ou un repreneur d'entreprise, par la mise à disposition du savoir-faire et du professionnalisme d'un chef d'entreprise expérimenté, d'un cadre d'entreprise ou d'un jeune retraité disposant de compétences en gestion d'entreprise. Le parrainage doit faciliter les démarches du nouveau entrepreneur afin qu'il puisse formaliser, démarrer et développer son activité économique dans les meilleures conditions de réussite.

Le parrain épaule et aide individuellement les entrepreneurs pour faire face aux difficultés qu'ils rencontrent. Il permet à l'entrepreneur de bénéficier de **(1)** son savoir-faire et de son expérience, **(2)** des conseils dans le/les domaines dont l'entrepreneur éprouve un besoin (ex. gestion de l'entreprise, choix d'une stratégie commerciale, gestion des relations avec les clients, la recherche des fournisseurs, …), **(3)** de son réseau relationnel et éventuellement de son carnet d'adresse et **(4)** d'un soutien psychologique via une écoute personnalisée permettant au parrainé de rompre son isolement et de s'insérer dans le monde économique.

Le parrainage constitue donc, une pratique d'accompagnement basée sur une relation intergénérationnelle entre une personne expérimentée (parrain) et un jeune en insertion socioprofessionnelle (parrainé), dont l'objectif est d'optimiser et d'apporter à ce dernier un soutien personnel et professionnel impliquant une conformité à des règles et une appropriation des comportements adaptés (Paul, 2004).

Nous terminons cette partie par un tableau qui résume les différentes pratiques de l'accompagnement en termes d'objectifs pour l'accompagné, mode opératoire et enfin, les domaines d'application de l'accompagnement.

Tableau 4 : Comparaison et définitions des différentes formes d'accompagnement

	Objectifs pour l'accompagné	Mode opératoire	Domaines d'application
Coaching	Augmentation des performances individuelles	Accompagnement individuel pour accroître la confiance en soi	Sportifs, commerciaux, cadres d'entreprises
Tutorat	Acquisition de savoir-faire et intégration dans l'entreprise	Accompagnement d'un jeune par une personne plus âgée et plus expérimentée issue de l'entreprise	L'entreprise en général
Compagnon-nage	Acquérir des savoir-faire ancestraux	Forme de tutorat mais exercée au sein d'une confrérie et sur des métiers manuels	Métiers manuels
Parrainage	S'insérer dans la vie professionnelle en profitant du réseau d'un parrain	Aide à l'insertion professionnelle par une personne bien insérée dans les réseaux	Les organisations en général
Mentorat	Bénéficier de l'expérience d'un sénior pour bien gérer une carrière professionnelle	Aide intergénérationnelle entre une personne expérimentée (souvent retirée des affaires) et un individu souhaitant faire carrière	Divers domaines des organisations (direction, reprise d'entreprise…)
Counselling	Aider un individu à résoudre des problèmes personnels ou à sortir d'une crise existentielle	Psychothérapies individuelles entre autres	Tout individu rencontrant des problèmes personnels
Conseil et consultance	Aider un individu à solutionner un problème spécifique	Appui d'un expert (médecin, avocat, consultant, scientifique…)	Toute situation nécessitant une expertise dans un domaine spécifique

Source: Bégin et Condor (2011), adapté de Paul (2004)

Ces pratiques, aussi nombreuses et variées qu'elles soient, représentent un fond commun et des similarités sur certains points. En effet, toutes ces pratiques ont en commun de faire valoir des valeurs anciennes. Centrées toutes sur la relation entre individus ; d'expérimenté à novice (coach/coaché, mentor/mentoré/, tuteur/tutoré,….), elles visent à créer des changements de comportement et d'attitude ainsi qu'une amélioration de l'auto-perception. Misant sur la psychologie (facteur important de changement individuel), ces formes d'accompagnement ont une visée praxéologique et tentent par conséquent, d'instaurer des espaces de réflexion au cœur de l'action dont l'objectif est d'optimiser les expériences et ensuite l'action. Qu'il s'agisse du mentorat, coaching, tutorat, counselling, ou autres, toutes ces pratiques réunissent en leur sein plusieurs logiques : relation d'aide, d'apprentissage ou de formation, de socialisation ou d'insertion socioprofessionnelle, de développement personnel ou de carrière (Paul, 2004). Verzat (2009) souligne l'importance de cette pluralité des pratiques dans la

mesure où elle permet de mieux répondre à la complexité et à la singularité tant de la situation d'accompagnement que de la personne à accompagner. Elle conclut ce point en renforçant l'idée que la pertinence (ou l'efficacité) de l'accompagnement est déterminée avant tout par le degré de son ajustement avec la singularité de la situation.

A présent, nous abordons, l'accompagnement entrepreneurial, thème central de notre projet de recherche.

2. L'Accompagnement Entrepreneurial : Retour sur les principales définitions proposées du concept

Etre accompagné est un facteur clé de succès. La création d'entreprise, surtout si elle est innovante et technologique, est tellement complexe qu'elle nécessite un accompagnement spécifique et ciblé. Etre encadré d'experts et de professionnels, pouvoir bénéficier de leurs expériences, conseils et leurs aides et se former au contact de spécialistes de la relation d'entreprise sont autant de conditions qui permettent au créateur de future entreprise de bien se préparer et de lancer son projet sous les meilleures conditions et garantir sa réussite.

L'accompagnement est une problématique en phase de « durcissement » (Stengers, 1987). Le nombre d'articles scientifiques sur le sujet reste encore relativement limité mais croit très rapidement (Valéau, 2005). En effet, la thématique de l'accompagnement entrepreneurial est de plus en plus étudiée par de nombreux chercheurs (Valéau, 2006, Messeghem et Verstraete, 2009) qui ont tenté de la cerner et la définir. L'accompagnement est un métier, qui exige, selon Fayolle (2004) de solides connaissances et des compétences diversifiées. Pour réussir son accompagnement et apprendre à l'entrepreneur de faire son métier, l'accompagnateur doit avoir certaines qualités. Les plus importantes selon Fayolle (2004) semblent être : l'écoute active, l'empathie et la pédagogie.

Selon Leger-Jarniou (2005), l'accompagnement est un processus qui consiste à « faire passer» une personne d'un état à un autre, voire à l'influencer pour qu'elle prenne des décisions. Il vise à rendre le créateur indépendant et l'accompagnant ne doit en aucun cas se substituer au créateur. L'objectif est d'accompagner une personne (ou une équipe) porteuse d'une idée à faire cheminer cette idée pour qu'elle aboutisse à un projet de création viable.

Barès (2004) affirme que l'accompagnement peut être envisagé à partir du concept de **« réseau de soutien »** capable de développer une compétence spécifique en amont des

projets, c'est-à-dire une capacité d'intervention sur tous les aspects d'un projet, sans en isoler le juridique, le commercial, le financier et le social (…) et de suivre l'entreprise nouvellement créée »

Dokou, Gasse, Abiassi et Camion (2004) définissent l'accompagnement entrepreneurial comme un ensemble de pratiques destinées à combler les insuffisances stratégiques des PME. Ils étudient l'influence de l'accompagnement dans la surveillance de l'environnement, dans l'accès aux ressources locales, dans la gestion des risques sur la performance entrepreneuriale.

Selon Gasse et Tremblay (2007), l'accompagnement se rattache à la notion de soutien à l'entreprise. Concrètement elle se matérialise sous la forme d'aides financières, de formations ou encore de conseils auprès des entrepreneurs lors des différentes phases de cycles de vie de l'entreprise.

Sammut (2003a ; 2003b) aborde quelques problématiques liées à l'accompagnement. L'auteur s'intéresse plus particulièrement aux processus d'apprentissage qui, d'après elle, caractérisant la démarche d'accompagnement. C'est au cours de l'accompagnement que l'entrepreneur peut accéder à l'information et à la connaissance qu'il pourra ensuite mobiliser dans l'action et le développement de son projet de création. Sammut présente l'accompagnement comme un parcours du créateur vers l'autonomie .Le véritable parie de l'accompagnement est d'arriver à faire en sorte que l'entrepreneur apprenne à faire sans l'accompagnateur son métier de chef d'entreprise.

Au delà de l'apprentissage, d'autres éléments ressortent des travaux de Sammut. A propos de l'accompagnateur, elle considère que, tout en étant un spécialiste de la jeune entreprise, de petite taille et en création, il doit être aussi suffisamment généraliste pour traiter de l'ensemble des difficultés déclarées ou en latence. Enfin, elle souligne l'importance de la dimension temporelle, en inscrivant clairement l'accompagnement dans une démarche qui entre dans la durée.

En s'appuyant sur des travaux de Sammut (2003), Cuzin et Fayolle (2004) résument l'accompagnement ainsi : « *l'accompagnement se présente comme une pratique d'aide à la création d'entreprise fondée sur une relation qui s'établit dans la durée et n'est pas ponctuelle entre un entrepreneur et un individu externe au projet de création. A 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* ». Il est

souhaitable, pour Fayolle (2002), de « *mettre à profit la période d'accompagnement pour proposer au créateur des situations d'apprentissage construites à partir de sa propre expérience et autour de son projet, pour l'amener à comprendre, de lui-même, que ce qu'est essentiel porte moins sur les contenus d'une formation, qu'elle qu'en soit sa qualité, mais plus sur le développement d'une capacité d'apprentissage* ». L'accompagnement doit ainsi, « *en sus de donner des armes intellectuelles pour mieux apprendre, comprendre et entreprendre, favoriser cette ouverture d'esprit, cette investigation de l'environnement, et en faciliter l'accès* » (Messeghem et Sammut, 2007).

Pour l'**APCE**, l'accompagnement doit réunir les composantes suivantes : la durée, la fréquence des relations, l'unicité de la structure d'accompagnement et la prise en compte de la diversité des problèmes qui se posent au créateur d'entreprise. L'APCE fait le constat que l'accompagnement, notamment des projets à caractère innovant, permet d'améliorer l'image de marque du territoire et a une incidence sensible sur la politique d'aménagement des sites d'accueil, comme les pépinières d'entreprises.

Les définitions de l'accompagnement sont nombreuses, mais partagent toutes un certain nombre de caractéristiques : la durée et l'inscription dans le temps, la fréquence des relations entre l'accompagné et l'accompagnant et l'adoption d'un rythme régulier, l'unicité de la relation, la relation de proximité qui s'établit, le nécessaire ajustement à la singularité de chaque situation propre à l'accompagné, la transformation ou le changement de comportement ou d'attitude que recherche l'accompagné et à laquelle va contribuer l'accompagnant et enfin la place de la réflexion au cœur de l'action qui se déroule (Ben Mahmoud-Jouini, Paris et Bureau, 2010).

Tenter de mieux cerner la notion d'accompagnement à la création d'entreprise est nécessaire, mais cela n'est pas suffisant face à la diversité des pratiques. L'accompagnement apparaît souvent multiple et protéiforme, à tel point que certains auteurs utilisent, pour le qualifier les mots « nébuleuse » ou de « maquis ».

Dans la suite, nous allons essayer d'aller plus loin en proposant maintenant un cadre d'analyse qui devrait permettre une meilleure appréhension de certaines dimensions relatives au phénomène d'accompagnement.

3. L'Accompagnement entrepreneurial : Facteur de pérennisation des nouvelles entreprises

La fragilité des jeunes entreprises est unanimement reconnue (Berger - Douce, 2005). Ainsi et malgré tout, il apparaît que la phase de création et de démarrage se caractérise encore et toujours par de trop nombreux échecs (Barès, 2004). Sur les 16600 créations d'entreprises en France en 1998, seule une entreprise sur deux parviendra, selon les spécialistes, à passer le cap des premières années (Sammut 2000). Au-delà d'une compréhensible réticence de la part des entrepreneurs concernés, les causes de l'échec sont souvent difficiles à cerner car plusieurs éléments défavorables s'accumulent et s'auto-entretiennent (Sammut, 1998). Cependant, les faits montrent que l'insuffisance des ressources propres est une des causes les plus souvent invoquées de la disparition des jeunes entreprises (INSEE, 2000). C'est ce qu'affirmaient aussi Zhao et Aram (1995). En effet, pour ces auteurs, « *les petites et nouvelles entreprises manquent de ressources […]. La tâche d'une firme jeune, et une mesure de son succès est d'évoluer d'une organisation pauvre en ressources à une organisation riche en ressources* ». Ces moyens qui font défaut sont de natures variées puisqu'ils se rapportent entre autre au capital, à la technologie, aux compétences managériales et opérationnelles, aux consommateurs, aux réseaux ou même aux médias (Aldrich et Fiol, 1994).

En se référant à une série d'études, Julien (2003) énumère des variables structurelles et conjoncturelles nécessaires pour la pérennité des entreprises nouvelles telles que : la demande, la qualité et variété de la main d'œuvre ou encore la présence de ressources « complémentaires», telles que des infrastructures, des sources de financement, des services aux entreprises dont le conseil et un environnement de valorisation, dont les structures d'accompagnement.

De là parait l'importance de l'accompagnement comme facteur de réussite des nouvelles entreprises, en effet, les pratiques d'accompagnement entrepreneurial sont destinées, non seulement à combler les insuffisances stratégiques des PME (Dokou, Gasse, Abiassi et Camion, 2004), à mobiliser un ensemble de ressources : information, argent logistique, conseil, technologies pour conforter et renforcer l'énergie créatrice des entrepreneurs (Albert, Fayolle et Marion, 1994), à identifier et développer des opportunités entrepreneuriales (Barès, Chelly, Levy-Tadjine, 2004), mais aussi à développer une capacité d'apprentissage (Dokou, 2001; Fayolle, 2002, 2004).

4. Structures d'accompagnement à la création d'entreprise: Réflexions autour de la question d'évaluation

La question de l'évaluation des structures d'appui à la création d'entreprise est posée pratiquement depuis leur apparition. Il existe différentes manières d'évaluer un dispositif d'accompagnement. Selon Stéphany et Vedel (2005), on peut s'intéresser au nombre d'entreprises et d'emplois créés, à l'augmentation des ventes, au gain fiscal par région, en bref, à l'impact de l'appui sur l'économie. C'est l'une des premières approches utilisées dans la littérature car elle permet de justifier des sommes investies dans la structure. D'un point de vue interne, la question principale est de savoir si la structure fait bien son travail. Cette approche porte donc sur les niveaux d'efficacité et l'efficience atteints par les structures d'appui.

Un moyen unique de mesurer l'efficacité d'une structure d'accompagnement, reste encore très difficile à cerner. Cependant, nous pouvons exposer quelques travaux qui ont tenté d'apporter des réponses à la question de l'efficacité des structures d'appui. Pour Lichtenstein (1992), l'accent doit être mis sur la qualité des apprentissages: « *The real value or unique contribution of business incubators to entrepreneurship lies not in the cost of space, not in the shared service, and not even in the technical assistance, but in the opportunities incubators provide for entrepreneurs to interact and develop relationship with others entrepreneurs, the incubator manager and individuals associated with the incubator* »

Dans leur étude portant sur la comparaison de pratiques internationales en matière d'appui à la création d'entreprises, considérées comme les plus performantes dans le monde, Albert, Bernasconi et Gaynor (2002) affirment que l'évaluation régulière des performances des structures d'appui constitue une des caractéristiques de celles qui sont les plus performantes. Ces auteurs ajoutent que les performances doivent être mesurées davantage en fonction d'objectifs à long terme (impacts sur les entreprises et sur l'économie locale) plutôt qu'à partir d'indicateurs à court terme (taux de remplissage, taux de survie, etc.).

Ainsi, évaluer les performances des dispositifs d'accompagnement à la création de très petites entreprises, ainsi que leur contribution à la dynamique territoriale, nécessite de considérer les volumes et les quantités (et donc le produit et la productivité) comme des indicateurs très imparfaits de l'efficience et de l'efficacité du service. Nous manquons d'outils d'analyse et de

critères d'évaluation à priori établis et acceptés par l'ensemble de la communauté scientifique (Gianfaldoni, Richez-Battesti et Codello Guijarro, 2002).

Des travaux ont tenté d'évaluer le fonctionnement et l'impact d'incubateurs technologiques, dans le contexte de la France (Ernst &Young, 2003)[22]. Le référentiel de chaque incubateur a été reconstruit afin d'évaluer le dispositif dans son environnement local et non sur la base d'un référentiel standard ou d'une position relative. Ce référentiel reprend le contexte local de la création de l'incubateur, son positionnement et ses objectifs prioritaires de développement, la structure d'équipe et les perspectives de croissance de l'activité en fonction du potentiel régional. Sept indicateurs d'évaluation ont été retenus pour la construction du profil final de l'incubateur à savoir : l'intégration dans l'environnement, la notoriété et communication, le processus d'incubation, l'équipe et le Management, l'utilisation des ressources financières, l'impact sur la création de valeur et la performance relative (par rapport au potentiel régional), ainsi, pour chaque indicateur des critères d'évaluation ont été retenus (Ernst & Young, 2003).

Une étude sur les pépinières d'entreprises, menée par Defreville et Volpi (2004), révèle une très grande hétérogénéité de ces structures et des critères d'évaluation de leur efficacité. Cependant, pour ces auteurs, la mesure de l'impact d'une pépinière peut être un moyen d'appréhender son efficacité. Ils distinguent deux types d'impact : un impact ou un effet direct de la pépinière sur les entreprises qu'elle accueille (entreprises et emplois crées au sein de la pépinière - pris seuls, ces indicateurs ne constituent pas de bons indicateurs d'efficacité d'une pépinière) et un impact ou un effet indirect que la pépinière peut avoir sur le territoire qui l'entoure (Defreville et Volpi, 2004).

Dans une tentative d'avoir une vue générale et une synthèse sur les travaux sur l'accompagnement entrepreneurial, nous avons analysé une vingtaine d'articles publiés dans des revues classées par la CNRS ; telles que : *Journal of Business Venturing*, la R*evue des Sciences de Gestion, International Small Business Journal, Entrepreneurship Theory and Practice, Revue Française de Gestion, Entrepreneurship & Regional Development, an International Journal et Small Business Economics*. (Voir Annexe 16)

[22] L'évaluation de 29 incubateurs, menée sur le territoire par le cabinet Ernst&Young, s'est déroulée sous la conduite du « comité de pilotage de l'évaluation des incubateurs ». L'évaluation s'appuie sur le bilan d'activité des incubateurs arrêté au 31 décembre 2002.

5. Accompagnement à la création d'entreprise: Redéfinition des frontières et ancrage de la notion de compétence

Démarrer une nouvelle entreprise est, certes, une tâche difficile quel que soit le niveau d'ambition et de motivation des entrepreneurs qui, tout en manquant de leur crédibilité et leur légitimité, sont confrontés aux défis et aux risques liés à la recherche des ressources et compétences nécessaires pour faire croître leurs entreprises et leurs parts de marché. En reconnaissance de cela, les structures d'accompagnement se sont développées pour contribuer à la viabilité entrepreneuriale de ces entreprises novices.

Historiquement, les services d'appui se sont développés autour de trois principaux axes; l'appui financier, le conseil et la formation et enfin, le soutien logistique suivant une approche mécaniste et séquentielle du processus de création d'entreprises, afin de répondre à un objectif fixé en termes quantitatifs : « augmenter le nombre de créations d'entreprises ». Depuis quelques années, nous assistons à une évolution importante du rôle de ces structures. Leurs services se sont multipliés pour inclure des prestations intellectuelles à savoir, du coaching, de l'expertise, insertion dans des réseaux, de la formation personnalisée, etc.

Mais accompagner sollicite-t-il seulement des ressources matérielles et intellectuelles pour bien être à l'œuvre?

Créer une entreprise requiert des croyances ou convictions. Réaliser un tel projet demande de la rigueur, de la patience, et surtout une grande dose de détermination et de confiance dans ses compétences et capacités. C'est un investissement qui engage chez une personne, plusieurs aspects à la fois ; le personnel (traits de la personnalité), le professionnel, le social,…Pour créer son entreprise, il faut d'abord et avant tout penser que c'est possible, il faut ensuite être conscient des difficultés et décidé à les vaincre (Gambu et Le Hir, 2001).

Tout au long du processus entrepreneurial, le créateur n'a souvent qu'une perception plus au moins floue de son environnement, de ses capacités et ressources, de ses aspirations ou de ses buts (Bruyat, 2001). Le rôle de l'accompagnant est alors d'amener le créateur à mieux percevoir et développer ses compétences et capacités en lui favorisant tous les éléments nécessaires.

Partant de la définition du processus d'accompagnement proposée par Cuzin et Fayolle (2004), à savoir « Le processus d'accompagnement est un processus par lequel l'entrepreneur

va réaliser des apprentissages multiples et pouvoir accéder à des ressources ou développer des compétences utiles à la concrétisation de son projet », nous admettons qu'une structure d'accompagnement se présente comme un lieu où l'apprentissage du créateur est accéléré en lui fournissant un espace de temps et de lieu où ce dernier peut se concentrer sur le développement de son projet mais aussi ses compétences entrepreneuriales afin de mener à bien son projet.

La question de la compétence de l'entrepreneur vient donc se joindre à celle de l'accompagnement pour constituer une large problématique à laquelle sont confrontées les professionnels d'accompagnement aujourd'hui.

Cependant, malgré l'intérêt accordé à l'accompagnement et aux structures d'accompagnement pour leur contribution à la performance des entrepreneurs et des activités qu'ils réalisent, il faut bien admettre que ces structures, leurs méthodes d'accompagnement et leurs techniques de développement des compétences entrepreneuriales chez les entrepreneurs ont jusqu'à présent provoqué un faible intérêt parmi les chercheurs engagés dans le champ de l'entrepreneuriat.

De même, il nous semble indispensable, de tirer une attention particulière sur l'absence, dans les recherches menées sur le rôle des structures d'accompagnement, d'une prise en compte des dimensions psychologiques de l'entrepreneur dans le processus d'accompagnement. En effet, les pratiques d'accompagnement ont toujours été évaluées en s'appuyant essentiellement sur les outils techniques qu'elles utilisent et qui sont centrés autour de la mise à disposition des créateurs des ressources physiques, la réalisation d'un Business plan, une bonne réalisation des démarches administratives, de bonnes prestations de services etc.,

Un dernier point qui nous semble important à soulever et qui complète le point précédent, est le fait que peu de recherches ont étudié, avec précision, la relation qui existe entre d'une part, le degré de l'auto-perception des entrepreneurs de leurs compétences entrepreneuriales (pouvant être expliqué et mesuré par un certain nombre de variables ou profils psychologiques) et d'autre part, la performance des actions entrepreneuriales des projets crées (Murphy et Young, 1996).

Ainsi, et sur la base de ces éléments, une prise en compte des perceptions des entrepreneurs et un développement des compétences entrepreneuriales au cœur des pratiques d'accompagnement nous semble être indispensable.

Les compétences entrepreneuriales et leur développement, feront l'objet de notre prochaine section.

Section 2 : Développement de l'auto-perception des compétences entrepreneuriales : A la recherche de la performance des activités entrepreneuriales

Introduction

« *Why, when and how some people and not other discover and exploit opportunities?* », C'est ainsi que Venkataraman (1997) et Shane et Venkataraman (2000) avaient récemment défini le centre autour duquel doivent tourner et se construire les recherches en Entrepreneuriat. Par quoi s'expliquent le succès de certains entrepreneurs et l'échec d'autres ?

Les efforts préalablement fournis par les chercheurs dans le domaine (notamment McClelland (1961)) pour aborder cette importante question, se sont dans la plupart du temps orientés vers les caractéristiques personnelles des entrepreneurs, plus récemment, leurs processus cognitifs (Baron et Markman, 2003).

L'essence même de l'entrepreneuriat réside dans l'entrepreneur. En effet, Aruwa (2006) perçoit l'entrepreneuriat comme « the willingness and ability of an individual to seek for investement opportunities, to establish and run an entreprise successfully »

Gartner (1989) souligne que, plus important que de savoir qui est un entrepreneur, est de savoir que fait-il pour le devenir ? ; "Research on the entrepreneur should focus on what the entrepreneur does and not who is an entrepreneur?" (Gartner, 1998: p 57). Cela traduit une vue comportementale de l'entrepreneuriat qui suppose de s'intéresser au processus initié par l'individu qui, dans des conditions données, produit une valeur économique, sociale, culturelle et participe ainsi au développement de l'entrepreneuriat en acquérant pour un temps limité la fonction d'entrepreneur (Toutain et Fayolle, 2008).

Pour définir l'entrepreneuriat, Inyang et Enuoh (2009) combinent des concepts clés tels que : entrepreneur, ressources, risques, profit, processus. Ainsi, « *the entrepreneurship is simply concerned with what an entrepreneur actually does the utilization of resources in managing*

an enterprise and assuming the risks and maximizing profit from the business venture. It is a very dynamic process of creating incremented wealth for the well being of both the entrepreneur and individuals in society". Ils ajoutent que "*successful entrepreneurship requiers the entrepreneur to posses certain managerial skills. These skills are the ability to conceptualize and plan effectively; ability to manage other individuals, ability to manage time effectively and to learn new techniques in handling business operations, and ability to adopt to change and to handle changes in our environment*".

Ainsi, dans cette logique, l'entrepreneuriat est vu comme une profession spécifique. Les connaissances et les capacités nécessaires pour une performance professionnelle réussie avaient été largement représentées en tant que compétences professionnelles (Mulder, Lans, Verstegen, Bienmans et Meijer, 2007).

Nous rejoignons à ce niveau d'analyse, le concept de compétence qui sera lié à celui de l'entrepreneuriat et à l'apprentissage ; tous disposent d'un fond commun pour l'explication de la performance d'une entreprise.

1. Le concept de la compétence (The Competence)

Définir un terme paraît simple, pourtant les écrits sont tellement abondants sur le thème de la compétence qu'il convient de s'interroger sur les sens différents que les uns ou les autres accordent à ce terme (Guillot, 2009).

Bien que le concept de compétence ne semble pas être assez nouveau ; en effet, Mulder et al. (2009) remontent les discussions sur sa définition aux époques du Perse, Grecque et Romain, l'identification, l'utilisation et le développement de ce concept continuent d'exister (Westera, 2001 ; Stoof et al. 2002 ; Hager, 2004). Ces discussions sont parfois classées comme contre-productives ou floues, mais elles incitent la réflexion actuelle sur la notion de compétence en relation avec la notion d'apprentissage et le développement professionnel (Lans, 2009).

Discutées et évaluées par McClelland en premier lieu au début des années 1970, « les compétences » ou « les caractéristiques individuelles » ont été reconnues comme des prédicateurs importants de la performance et le succès des employés, qui sont d'une importance égale à celle de l'aptitude académique de l'individu et le contenu de ses connaissances traduits par les notes des tests ou des résultats qu'il obtenait (Lucia et Lepsinger, 1999 ; McClelland, 1973).

Une compétence est la capacité d'appliquer ou d'utiliser des connaissances, des capacités, des aptitudes, des comportements et des caractéristiques personnelles pour réaliser avec succès des tâches critiques de travail, des fonctions spécifiques, ou s'opérer dans un rôle ou une position donnée. Les caractéristiques personnelles peuvent être soit mentales / intellectuelles / cognitives, sociales / émotionnelles / comportementales ou des attributs physiques, psychomoteurs nécessaires pour bien accomplir le travail (Dubois, 1993 ; Lucia et Lepsinger, 1999).

Boyatzis (1982) et Fogg (1999) élargissent cette définition en incluant aussi bien les contraintes internes qu'externes, à savoir les environnements, et les relations liées au travail ou à la profession (Ennis, 2008).

Dans ce même courant d'idées, Spencer et Spencer (1993) définissent une compétence comme: « *an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation. Underlying characteristic means the competency is a fairly deep and enduring part of a person's personality and can predict behavior in a wide variety of situations and job tasks. Causally-related means that a competency causes or predicts behavior and performance. Criterion-referenced means that the competency actually predicts who does something well or poorly, as measured on a specific criterion or standard* ».

Pour continuer avec Spencer et Spencer (1993), les caractéristiques d'une personne peuvent être vues comme un 'Iceberg' qui se repartit en deux parties : une partie visible qui inclue les connaissances et les compétences et une autre partie cachée qui comprend le concept de soi (self-concept), les caractéristiques ou les motivations. Selon ces mêmes auteurs « un comportement sans intention ne définit pas une compétence », ainsi, la relation causale dans la définition d'une compétence intègre une intention qui représente le motif ou la force du caractère qui pousse une action vers un résultat (Spencer et Spencer, 1993).

Gibb (1990) définit une compétence comme une capacité de réussir certaines tâches pour lesquelles connaissances, compétences, attitudes et motivations sont nécessaires. Bird (1995) conserve l'idée que la plus claire des définitions proposées sur la compétence a été celle proposée par Boyatzis (1982) dans son modèle de compétence managériale (Izquierdo, Deschoolmeester et Salazar, 2005). Selon Boyatzis (1982) « *a job competency is an underlying characteristic of a person in that it may be a motive, trait, skill, aspect, of one's self-image or social role, or a body of knowledge which he or she uses*».

Toutain et Fayolle (2008) intègrent dans la définition de compétence deux variables clés : « l'autonomie » et « l'initiative ». Ainsi, « la compétence traduit le processus d'actions méthodologiques déployé par l'individu pour utiliser les connaissances à des fins prédéterminées ». Dans cette acceptation, la nature de la compétence sera conditionnée par la place attribuée à l'autonomie et à l'initiative. Selon les situations, la compétence pourra évoluer du simple « savoir faire », jusqu'au « savoir agir » dont la finalité est davantage axée sur la qualité du résultat acquis que sur les moyens utilisés pour y parvenir.

Une illustration des différentes significations de la notion de compétence est présentée dans le tableau ci-dessus :

Tableau 5 : Définitions des compétences

Auteurs	**Définitions de la compétence**
Boyatzis (1982)	"Underlying characteristics of a person in that it may be a motive, trait, skill, aspects of one's self image or social role, or a body of knowledge which he or she uses". (p.21)
Spencer et Spencer (1993)	"An underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation. Underlying characteristic means the competency is a fairly deep and enduring part of a person's personality and can predict behavior in a wide variety of situations and job tasks. Causally-related means that a competency causes or predicts behavior and performance. Criterion-referenced means that the competency actually predicts who does something well or poorly, as measured on a specific criterion or standard"
Brophy & Kiely (2002)	"Skills, knowledge, behaviours and attitudes required to perform a role effectively" (p.167)
Parry (1998)	"A cluster of related knowledge, attitudes, and skills that; (1) affects a major part of one's job, (2) correlates with performance on the job, and (3) can be improved via training and development." (p. 60)
Tett, Gutterman, Bleier and Murphy (2000)	"An identifiable aspect of prospective work behaviour attributable to the individual". (p.215)
Thompson & al. (1997)	"Integrated sets of behaviours which can be directed towards successful goal accomplishment". (p.52)
Woodruffe (1992)	"The set of behaviour patterns that incumbent needs to bring to a position in order to perform its task and functions with competence". (p. 17)

Source: adapté de Hazlina Ahmad, (2007, p.20)

A partir des débats et des discussions faites sur « la compétence », nous nous rendons compte qu'il n'y a pas une seule définition de la compétence. En effet, certains auteurs affirment que

la définition de « compétence » manque toujours d'un cadre théorique, bien que ça été reconnu comme un concept important dans les ressources humaines et le développement (RHD) et dans l'éducation (Stoof, 2005). La même remarque a été faite par Delamare Le Deist et Winterrion (2005) qui ont qualifié le concept de compétence de « *Fuzzy* ». En effet, il y a tellement de confusion et de débat concernant ce concept à tel point qu'il est impossible d'identifier ou d'imputer une théorie cohérente ou même arriver à une définition susceptible d'accommoder et de réconcilier toutes les différentes manières avec lesquelles le terme est utilisé. Le Boterf (1994) quant à lui, explique que la compétence est « *un concept en voie de fabrication, elle n'est pas encore un concept opératoire* ».

Jubb et Rowbotham (1997), Stebler et al. (1997) et Hoffmann (1999) affirment qu'il n'existe pas de définition unique sur le terme « compétence » ; qui soit accepté par tous. Hoffmann (1999) soutient l'idée qu'il y a trois principales positions prises en vue de définir les compétences. Ainsi, les compétences peuvent être définies comme :

- Des attributs sous-jacents des individus (Boyatzis, 1982 et Sternberg et Kolligian, 1990),
- Une performance comportementale (Boam et Sparrow, 1992 et Bowden et Masters, 1993); ou
- Des normes ou une qualité des résultats sur la performance d'un individu (Hager et al. 1994, et Rutherford, 1995).

De même, certains chercheurs tels que Rutherford (1995) et Ulrich et al. (1995) utilisent dans leurs études plus qu'une seule position pour définir le concept des compétences (Nakhata, 2007).

Le concept de compétence a été appliqué principalement dans le monde de travail et plus précisément dans le domaine de recrutement et de sélection de nouveaux employés (Stoof, 2005). Malgré les différences relatives existantes dans les définitions, nous pouvons observer que le terme « compétence » est un concept large qui a, systématiquement, associé connaissances, capacités, attitudes et motivations. Ces dernières sont considérées comme des dimensions que les entrepreneurs compétents doivent être capables d'utiliser afin de faire face aux tâches et problèmes reliés à leurs actions entrepreneuriales (Onstenk, 2003).

Des recherches antérieures dans le domaine de l'entrepreneuriat ont étudié des modèles de compétence afin d'examiner les compétences des entrepreneurs concernant le lancement et la réussite d'une nouvelle entreprise (Bird, 2002). Par ailleurs, Onstenk (2003) soutient l'idée

que les compétences entrepreneuriales sont nécessaires pour démarrer et opérer avec succès une nouvelle entreprise et par la suite, garantir sa survie sur le marché (Izquierdo, Deschoolmeester et Salazar, 2005).

Certains auteurs pensent que l'orientation des études dans le domaine de l'entrepreneuriat vers les compétences entrepreneuriales constitue un changement de paradigme qui repense l'échec dans un pays, car les maillons manquants à la réussite de l'entrepreneuriat ont été identifiés et constituent essentiellement les compétences entrepreneuriales. Ces dernières sont définies comme le regroupement de connaissances, d'attitudes et de capacités qu'un entrepreneur doit acquérir ou posséder pour lui permettre de produire des performances remarquables et de maximiser les profits dans son entreprise (Inyang et Enuoh, 2009).

Dans cette optique, les compétences entrepreneuriales sont directement liées à la réussite de l'entrepreneuriat ; elles en constituent les premiers facteurs clés de succès. C'est ce qui nous a conduits à leur accorder de l'intérêt et de l'importance dans notre prochain développement.

2. Compétences Entrepreneuriales

2.1. Définitions du concept des compétences entrepreneuriales

Le concept de compétences entrepreneuriales traduit la performance d'un individu (Hoffmann, 1999 ; Draganidis et Mentzas 2006). A l'origine, le concept des compétences a été utilisé dans le domaine de l'éducation pour décrire les comportements des élèves et des enseignants (Bowden et Masters, 1993). Il est devenu très connu dans le domaine de la gestion grâce au travail de Boyatzis (1982). C'est à partir de là que les études sur les compétences ont connu une croissance en terme de volume.

Parry (1998) affirme que la naissance et l'essor de l'approche par les compétences trouve ses racines dans le besoin d'identifier et définir les caractéristiques des managers qui réussissent. Cette approche est basée sur l'hypothèse que les managers peuvent être formés et progresser le long de ces lignes (Burgoyne, 1993 et Parry, 1998).

Admettre qu'il existe des compétences entrepreneuriales c'est valoriser une signification de la compétence pour l'entrepreneur alors que le concept de compétence s'est, à partir des années 60, progressivement appliqué au salariat et dans le cadre du recrutement des employés. Cette acception habituelle de la compétence correspond à la « *reconnaissance qu'a un individu de*

la façon particulière de combiner ses ressources pour faire face à des problèmes et situations complexes » (Loué et al. 2008).

Bird (1995 : p 51) définit les compétences entrepreneuriales comme « *des caractéristiques sous-jacentes telles que les connaissances génériques et spécifiques, les motivations, les traits, les images de soi, les rôles sociaux et les compétences qui aboutissent à la naissance d'une entreprise, sa survie et / ou sa croissance. Les compétences entrepreneuriales sont, bien évidemment, possédées par des individus qui sont les entrepreneurs qui commencent ou qui transforment des organisations et qui ajoutent de la valeur à travers leur organisation de ressources et d'opportunités* ».

Dans son travail, Bird (1995) rejoint l'idée des chercheurs sur les compétences managériales (notamment Boyatzis (1982)) quant elle met l'accent sur l'importance de distinguer entre une compétence qui contribue par excellence à la performance et une compétence considérée comme une norme minimale, une référence ou un seuil. Elle suggère que les compétences nécessaires pour lancer une entreprise, mettre en application une idée d'affaires ou un plan peuvent être conçues selon la plupart des études en entrepreneuriat comme « référence » et que les plus efficaces des entrepreneurs sont ceux qui vont au-delà de se lancer dans des organisations qui survivent et évoluent.

Ce qui nous semble aussi d'une importance supplémentaire c'est le fait que les compétences peuvent être apprises. Ainsi, reconnaître l'importance des compétences et les identifier est crucial pour les éducateurs et le développement des opportunités d'apprentissage (Mitchelmore et Rowley, 2010). C'est dans ce sens que Muzychenko et Saee (2004) ont défendu l'idée qu'il existe une différence entre une compétence « innée » et une compétence « acquise ». La première concerne les traits, les attitudes, l'image de soi et le rôle social, tandis que la deuxième concerne des composantes acquises dans le travail ou à travers un apprentissage théorique ou pratique (Exp. des capacités, des connaissances et de l'expérience). Quant nous parlons des compétences « innées » nous faisons parfois allusion à des « éléments intériorisés » (Bartlett et Ghoshal, 1997), tandis que les compétences acquises nous renvoient souvent vers des « éléments extériorisés » (Muzychenko et Saee, 2004). Les aspects intériorisés des compétences sont difficiles à changer, alors que les éléments extériorisés peuvent être acquis à travers l'apprentissage adéquat et les programmes d'éducation, de plus, ils ont besoin d'être pratiqués (Garavan et McGuire, 2001, Man et Lau, 2005, cité dans Hazlina Ahmad, 2007).

Les compétences entrepreneuriales sont considérées par Man et al. (2002) comme « *des caractéristiques de haut niveau englobant des traits de personnalité, des capacités et des connaissances, et par conséquent, peuvent être vues comme la capacité totale de l'entrepreneur à accomplir avec succès ses rôles dans le travail*». Ces compétences sont donc, reliées au résultat du travail ou à la performance de l'entreprise (McClelland, 1987 ; Chandler et Jansen, 1992 ; Chandler et Hanks, 1994 ; Baum, 1995). Il y a un consensus général que les compétences entrepreneuriales sont possédées par des individus, qui se lancent dans des affaires et qui les transforment (Mitchelmore et Rowley, 2010).

Johnson et Winterton (1999) remarquent que les capacités et les compétences requises pour diriger une petite entreprise sont différentes, aussi bien qualitativement que quantitativement, de celles nécessaires dans les grandes organisations. Cela reste partiellement vrai dans le contexte de l'entrepreneuriat car l'accent est mis davantage sur l'individu (Hunt et Meech, 1991).

Étant donnée que les entrepreneurs effectuent, aussi bien, les rôles des propriétaires que des managers, cela nous laisse croire que l'étendue des compétences entrepreneuriales est plus large que celle des compétences managériales (Chandler et Hanks, 1994 ; Johnson et Winterton, 1999 ; Lau et al. 1999). Johnson et Winterton (1999) soutiennent l'idée qu'il est difficile d'analyser les activités réalisées par les entrepreneurs comme étant des activités purement managériales et administratives ou des activités purement entrepreneuriales. Le terme compétences entrepreneuriales doit se référer aux compétences entrepreneuriales managériales (Nakhata, 2007).

Tout au long de notre étude, nous allons nous référer à la définition proposée par Man et al. (2002), selon laquelle, les compétences entrepreneuriales sont considérées par comme « *des caractéristiques de haut niveau englobant des traits de personnalité, des capacités et des connaissances, et par conséquent, peuvent être vues comme la capacité totale de l'entrepreneur à accomplir avec succès ses rôles dans le travail*». Ces compétences sont donc, reliées au résultat du travail ou à la performance de l'entreprise (McClelland, 1987 ; Chandler et Jansen, 1992 ; Chandler et Hanks, 1994 ; Baum, 1995). Il y a un consensus général que les compétences entrepreneuriales sont possédées par des individus qui se lancent dans des affaires et qui les transforment (Mitchelmore et Rowley, 2010).

2.2. Vers une modélisation des Compétences Entrepreneuriales

De nombreuses recherches antérieures ont tenté d'expliquer la performance de l'entreprise à travers les compétences de l'entrepreneur. C'est ainsi que les travaux dans le domaine se sont focalisés sur l'identification des compétences clés et, progressivement, sur leur classification selon des typologies de compétences. Certains auteurs (à l'exemple de Chandler et Jansen, 1992 ; Man et al. 2002 ; Herron et Robinson, 1993 ; Gasse, 1997 ; Baum, 1995 ; etc.) représentant une minorité, ont testé et validé leurs modèles de compétences entrepreneuriales par des études empiriques (quantitatives ou qualitatives), tandis que d'autres modèles proposés manquent toujours d'une validation empirique (Hazlina Ahmad, 2007). Il nous a semblé important d'exposer les plus éminents de ces modèles dans le prochain développement de cette partie.

Un des modèles les plus saillants des compétences entrepreneuriales et qui ne passe pas inaperçu dans ce champ de recherche est celui de Chandler et Jansen (1992). Dans leur étude réalisée auprès de 134 créateurs d'entreprises sélectionnés dans l'Etat de Utah, les auteurs se basent sur les trois rôles essentiels que l'entrepreneur s'engage à accomplir afin de garantir sa performance et sa réussite ; à savoir : le rôle entrepreneurial, le rôle managérial et le rôle technique ou fonctionnel (Chandler et Jansen, 1992 ; Baum et Locke, 2004 ; Beaver et Jennings, 2005). Pour chaque rôle, les auteurs associent des compétences nécessaires à sa réussite. Ainsi, pour être efficace dans son rôle entrepreneurial, l'entrepreneur doit, d'une part, avoir la capacité d'identifier des opportunités d'affaires et envisager d'en tirer plus d'avantages et d'autre part, avoir la volonté et la capacité de fournir des efforts intenses pour mener à bien son entreprise. La réussite du rôle managérial par l'entrepreneur requière des compétences conceptuelles (capacité mentale de coordonner les intérêts et les activités de l'organisation (Pavett et Lau, 1983)), humaines (c'est la capacité de travailler avec d'autres personnes, de les comprendre et de les motiver individuellement ou en groupe (Pavett et Lau, 1983)) et politiques (capacité de mettre en valeur sa propre position, créer une base de pouvoir et établir les bonnes connexions (Pavett et Lau, 1983)). Enfin, pour être compétent dans son rôle technique et fonctionnel, l'entrepreneur doit avoir la capacité d'utiliser les instruments, les procédures et les techniques adéquats dans son domaine spécifique.

Les résultats de cette étude montrent que les entrepreneurs qui ont réussi (dont les entreprises affichent des niveaux élevés de croissance et de profits) se considèrent comme compétents dans les rôles : entrepreneurial, managérial et technico-fonctionnel.

A l'issue d'une étude faite auprès de 12 cadres supérieurs de PME ayant pour but l'identification des activités clés du travail et des compétences nécessaires, Durkan et al. (1993) concluent que ces personnes possédaient neuf caractéristiques entrepreneuriales et managériales, à savoir: 1) la vision, 2) détermination, 3) innovation / ingéniosité, 4) la rigueur, 5) les capacités de persuasion, 6) les capacités de présentation 7) la communication, 8) la flexibilité, et 9) l'engagement / dévouement. Les auteurs ont, également, identifié six caractéristiques entrepreneuriales et managériales supplémentaires perçues par les personnes interrogées comme étant essentielles pour leur travail, à savoir: 1) Identification des modèles passés et des tendances futures, 2) des compétences en marketing et une conscience du marché 3) l'absorption, l'analyse et la compréhension des informations complexes, 4) la prise de risque, 5) une capacité de leadership et de persuasion et 6) le développement de l'esprit d'équipe.

Une liste composée de neuf compétences entrepreneuriales basée sur des travaux d'autres auteurs (Chandler et Jansen, 1992 ; Herron et Robinson, 1993) a été construite par Baum (1994). Ces compétences sont : les connaissances, la capacité cognitive, le management du soi, l'administration, la capacité de décision, ressources humaines, leadership, l'identification d'une opportunité et le développement d'une opportunité. Par la suite, une autre catégorie de compétence a été proposée à savoir ; la capacité d'organisation qui inclue les relations humaines et les pratiques d'administration (Mitchelmore et Rowley, 2010).

Gasse et al. (1997) ont mené une étude auprès de 47 propriétaires de PME ayant réalisé un succès dans divers secteurs d'activité au Canada. L'étude a été basée sur des entretiens utilisant des outils de recherche en entrepreneuriat et en management. Après analyse des résultats, 13 compétences entrepreneuriales et managériales ont été identifiées: 1) une vision claire de l'entreprise, 2) traçage de l'état de la mission, 3) la planification stratégique: la planification de la croissance et des ventes, 4) leadership, délégation, coaching et formation, 5) communication et compétences interpersonnelles, 6) organisation de manière systématique, 7) gestion intuitive et prise de décisions, 8) la capacité cognitive et traitement de l'information, 9) des relations d'affaires), 10) des capacités financières, 11) des capacités techniques, 12) l'entrepreneuriat, et 13) l'innovation.

Lau et al (1999), ont réalisé une étude auprès de 18 entrepreneurs de PME ayant rencontré des succès à Hong Kong. Les auteurs ont groupé les compétences entrepreneuriales en trois groupes ou éléments : les traits de personnalité, les capacités et les connaissances. Les

compétences basées sur les traits de la personnalité incluent : 1) la planification stratégique, 2) l'orientation vers le relationnel, 3) l'engagement, 4) l'innovation et 5) l'apprentissage. Les compétences basées sur la capacité incluent : 1) le management opérationnel, 2) une planification générale, 3) la résolution des problèmes, 4) le marketing, 5) les ressources humaines, 6) le contrôle et 7) l'évaluation de carrière.

Dans le cadre d'une étude menée auprès des entrepreneurs des PME aux Royaumes Unies, Winterton (2002) propose un modèle multidimensionnel des compétences entrepreneuriales requises par les entrepreneurs basé sur quatre dimensions : 1) les compétences cognitives : désignent la possession et la maîtrise des connaissances tacites, techniques, procédurales et contextuelles pertinentes pour l'entreprise. 2) les compétences fonctionnelles se réfèrent au management des actions et des objectifs, au leadership et aux compétences en ressources humaines. 3) Les compétences personnelles supposent une bonne assurance, un comportement éthique, un travail en groupe, une concentration sur les résultats, une influence des autres, une communication et une recherche d'information. Enfin, 4) Les méta-compétences sont liées aux capacités d'apprendre, de s'adapter, d'anticiper et de créer.

Des recherches menées par Thompson et al. (1997) auprès de 30 PME en Irlande du Nord avaient pour objectif de différencier, selon chaque étape du processus de développement de l'entreprise, les compétences entrepreneuriales requises par un entrepreneur. Les résultats montrent qu'au stade de développement de l'entreprise (ou démarrage), les compétences jugées importantes incluent la prospective et la planification stratégique, la flexibilité, avoir un esprit concentré et ouvert, le courage, la ténacité, le dévouement, les capacités de communication, l'initiative et le flair, une conscience générale et une capacité de motiver les autres. Pour assurer une bonne gestion de l'entreprise durant les différentes étapes de son processus de développement, les compétences entrepreneuriales requises identifiées par les auteurs sont : des compétences financières, des compétences en Marketing, capacité d'évaluer les personnes et la conformité de leurs qualifications avec celles requises par l'organisation, capacité de nouer facilement des contacts avec autrui, ouverture à l'environnement extérieur, la capacité d'identifier les besoins des clients, les capacités de formation, la capacité de résolution des problèmes, l'honnêteté et la capacité de faire valoir ses idées.

Une étude, en vue de développer un modèle théorique des entrepreneurs, a été réalisée par Hood et Young (1993). A partir de 92 réponses recensées, 12 catégories de compétences ont été classées. La catégorie de compétence la plus fréquemment mentionnée et que les

répondants lui accordent plus d'importance été celle des compétences liées au leadership, suivie par les compétences liées aux ressources humaines, à la communication orale et à la communication écrite. Les huit catégories de compétences restantes varient d'importance, elles comprennent : les compétences managériales, capacités de conclure des marchés, capacité de penser logiquement, capacités d'analyse, capacité de prise de décision, capacité de fixation d'objectif, capacité d'embauche et préparation du plan d'affaires.

Tableau 6 : Les domaines de compétences entrepreneuriales identifiées dans la littérature (Source : adapté de Man et al. 2002, p.132)

		Sources de la Littérature [a]													
Competency area	**Behavioral focus**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**
Opportunity[b] competencies	Competencies related to recognizing and developing market opportunities through various means		*	*		*		*			*	*	*	*	*
Relationship[b] competencies	Competencies related to person-to-person or individual-to-group-based interactions, e.g., building a context of cooperation and trust, using contacts and connections, persuasive ability, communication and interpersonal skill		*		*	*	*	*		*	*	*		*	*
Conceptual[b] competencies	Competencies related to different conceptual abilities, which are reflected in the behaviors of the entrepreneur, e.g., decision skills, absorbing and understanding complex information, and risk-taking, and innovativeness		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Organizing[b] competencies	Competencies related to the organization of different internal and external human, physical, financial and technological resources, including team-building, leading employees, training, and controlling	*	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Strategic[b] competencies	Competencies related to setting, evaluating and implementing the strategies of the firm	*	*		*		*	*		*	*	*	*	*	*
Commitment[b] competencies	Competencies that drive the entrepreneur to move ahead with the business		*			*	*		*	*	*	*		*	*
Learning [b] competencies	Constantly seek new information, open to new information, learn from various means												*	*	
Technical[c] competencies	Demonstrate the possession of technical skills, show an understanding of business and industry.			*		*								*	*
Personal competencies	Demonstrate the possession of high self-motivation, awareness of own strength, self-confidence, achievement drive, resilience, time management, accountability, persistence and detrmination.										*			*	*

(a) Source dans la littérature: (1) Adam et Chell (1993); (2) Bartlett et Ghoshall (1997); (3) Baum (1994); (4) Bird (1995); (5) Chandler et Jansen (1992); (6) Durkan et al. (1993); (7)

Gasse (1997); (8) Hunt (1998); (9) Lau et al. (1999); (10) McClelland (1987); (11) Mitton (1989); (12) Snell et Lau (1994); (13) Thompson et al. (1997); (14) Winterton (2002).

(b) Compétences identifiées par Man et al. (2001)

(c) Une compétence identifiée par Chandler et Jansen (1992).

2.3. Cadre théorique de la recherche : Le modèle des compétences entrepreneuriales de Man et al. (2002)

Inspirés des travaux de Cooper et Gascon (1992) et Murphy et al. (1996), Man et al. (2002) développent un modèle conceptuel des compétences entrepreneuriales (validé empiriquement) qui met en relation la performance à long terme des PME avec les caractéristiques de l'entrepreneur. Les auteurs relient explicitement le comportement entrepreneurial dans les PME aux compétences individuelles de l'entrepreneur.

Man et al. (2002) définissent les compétences entrepreneuriales comme une caractéristique de haut niveau qui inclut les traits de personnalité, les capacités et les connaissances et ainsi, peuvent être vues comme la capacité totale de l'entrepreneur à accomplir avec succès son rôle. Elles peuvent être évaluées à travers les comportements de l'entrepreneur.

En se basant sur des études empiriques précédentes, les auteurs distinguent six principaux domaines de compétences entrepreneuriales qui incluent : les compétences liées à l'opportunité, les compétences relationnelles, les compétences conceptuelles, les compétences d'organisation, les compétences stratégiques et les compétences d'engagement.

Le tableau 7 suivant résume ces différentes compétences ainsi quelques comportements par lesquels peut être évaluée chacune de ces compétences.

Tableau 7: Compétences entrepreneuriales identifiées par Man et al. (2002)

Domaines de compétences	Définitions par Man et al. (2002 : p 132)	Exemples de comportements	Les dimensions sous-jacentes
Compétences liées aux opportunités	Des compétences liées à l'identification et le développement des opportunités de marché par différents moyens.	Identifier, évaluer et rechercher les opportunités d'affaires	Recherche dynamique Vigilance
Compétences relationnelles	Des compétences liées aux interactions entre deux personnes ou une personne et un groupe.	Construire des relations et des réseaux, communiquer, négocier, gérer efficacement les conflits.	Travail d'équipe Perception sociale Négociation
Compétences	Des compétences liées aux différentes capacités conceptuelles reflétées dans	Penser intuitivement et rapidement au moment de prise de décision, voir	Diagnostique des problèmes

conceptuelles	le comportement de l'entrepreneur.	sous différents angles, innover et estimer les risques.	Analyse Jugement
Compétences d'organisation	Des compétences liées à l'organisation des différentes ressources internes, externes, humaines, matérielles, financières et technologiques.	Planifier, organiser, gérer, motiver, déléguer, et contrôler.	Gestion du personnel Planification et Organisation
Compétences stratégiques	Des compétences liées à la fixation, l'évaluation et la mise en œuvre des stratégies de l'entreprise.	Fixer une vision et des objectifs d'affaires ambitieux mais réalisables, concevoir des stratégies pour atteindre des buts, diagnostiquer l'efficacité des stratégies et prendre des mesures correctives en cas de nécessité, apporter des changements stratégiques et utiliser des tactiques dans les affaires.	Orientation de résultat Orientation stratégique Vision
Compétences d'engagement.	Des compétences qui poussent les entrepreneurs à avancer dans leur affaire.	Maintenir l'effort, s'engager à des objectifs à long terme, s'engager à des objectifs personnels et recommencer après un échec	Orientation d'apprentissage Auto Management

Source : adapté de Lans (2009, p 58)

- **Pourquoi le choix du modèle de Man et al. (2002) ?**

Notre choix du modèle est fondé sur plusieurs raisons. D'abord, le modèle de Man et al. (2002) est le fruit d'une large étude et analyse des études antérieures réalisées sur la performance entrepreneuriale, il est le résultat d'une organisation et un rangement de plusieurs théories existantes et des résultats trouvés par différents auteurs; mettant en relation, sous la forme d'un modèle théorique, le niveau des caractéristiques entrepreneuriales dont dispose un individu et la performance de l'entreprise. Le tableau 6 (Man et al. 2002), nous fournit une synthèse des différents modèles empiriques antérieurs avec les compétences et comportements entrepreneuriaux qui leur sont associés. Ce tableau (voir Tableau 6) nous montre clairement que le modèle de Man et al. (2002) est le plus compréhensible de tous les autres modèles car il unit toutes les compétences ainsi que les comportements identifiés dans les autres modèles.

Ensuite, le modèle se base essentiellement sur les compétences entrepreneuriales (ou les caractéristiques entrepreneuriales) jugées selon les auteurs comme les meilleurs indicateurs de la performance d'une organisation, restant toujours valables et exerçant des effets à long terme.

Enfin, le modèle est basé sur le comportement des entrepreneurs et non pas sur sa fonction ou son secteur d'activité, ce qui élargit son champ d'application à plusieurs types d'industries et ne reste pas limité à une fonction ou un secteur particulier.

Dans un travail de Man réalisé en 2001 (Man, 2001), chaque type ou domaine de compétence a été divisé en un sous ensemble de comportements qui lui sont associés, permettant ainsi, de mieux mesurer la compétence. Ainsi, l'analyse de chaque comportement dans le sous ensemble permet une meilleure compréhension et évaluation de la compétence principale correspondante. Nous citons comme exemple, les compétences liées à l'opportunité qui se traduisent par plusieurs comportements ; tels que par exemple : 1) identifier les biens et services demandés par les clients, 2) Percevoir les besoins non satisfaits des consommateurs, 3) rechercher activement des produits ou des services qui offrent de réels avantages aux clients, 4) saisir les opportunités d'affaires de haute qualité.

3. Problématique du développement des compétences entrepreneuriales

La recherche du développement des compétences, ou le développement des talents et de la capacité personnels ne représente pas une question récente. Elle a été un sujet de recherche actif et populaire depuis les années 1970. En effet, au cours de ce siècle, le développement des managers, cadres et dirigeants, a reçu beaucoup d'attention et est devenue, donc, une préoccupation (Boyatzis et al. 1996). Cette attention s'est principalement concentrée sur l'utilisation des compétences pour gérer et pour mettre en œuvre le changement (Mulder, 2001). Elle est perçue comme un outil de gestion stratégique pour faire face à l'environnement actuel (Nyhan, 1998).

Il va sans dire que les entrepreneurs sont confrontés à de nombreux dilemmes lors de leur affrontement des développements et compétition régionaux, nationaux et internationaux (Mulder et al. 2007). Ils doivent balancer entre deux orientations de l'entrepreneuriat ; une orientation « artisanale » et une orientation « opportuniste » en fonction de leurs compétences, leurs motivations et leurs perceptions de leurs propres activités (Smith et Miner, 1983).

Récemment, les compétences devraient être comprises non seulement comme un ensemble de comportement mais aussi comme un ensemble d'attributs qui permet d'atteindre une performance supérieure. Le développement des compétences doit, donc, être ciblé sur les compétences sous-jacentes plutôt que sur le niveau comportemental (Hackett, 2001). D'après ce point de vue, le développement des compétences vise à élargir la capacité d'une personne

d'agir efficacement dans une multitude de situations en aidant cette personne à acquérir des compétences supplémentaires applicables pour atteindre la performance de plusieurs tâches (Ley et al. 2005).

De nouvelles compétences sont à développer quand une personne entre dans une nouvelle situation dans laquelle l'action n'est pas prédéterminée ou encore, qu'elle est confrontée à des exigences liées à la nouvelle tâche (Ley et al. 2005). De même, le retour sur les résultats obtenus ou la réception de feedback à partir d'une personne plus expérimentée contribue à l'amélioration et au développement de ces compétences. Cette idée a été soutenue par un vaste corpus de recherches montrant l'importance et le rôle de l'apprentissage dans le développement des compétences entrepreneuriales.

Nous croyons fermement que le concept de l'apprentissage (Learning) ne peut être séparé de celui des compétences. En effet, l'apprentissage semble être, intuitivement, un point de départ naturel de toute discussion portant sur les compétences. Rappelons, à tire d'exemple, les travaux de Prahalad et Hamel (1990) ; les premiers à introduire le concept de « Core competencies » (les compétences clés) (Drejer, 2000). Ces auteurs vont jusqu'à affirmer que « les compétences clés (ou de base) sont un apprentissage collectif dans l'organisation plus particulièrement, la manière avec laquelle se coordonnent les différentes compétences liées à la production et s'intègre la production de multiples flux de technologies » (Prahalad et Hamel, 1990).

C'est bien, aussi, l'idée qu'ont proposée récemment Boyatzis, Stubbs et Taylor (2002), qui révèlent que le développement des compétences complexes est possible à travers l'application de la Théorie de Changement Intentionnel (ICT). Dans leurs travaux, les auteurs accordent une grande importance à l'apprentissage ainsi qu'à son environnement durant le processus de changement plus particulièrement, le rôle possible et l'efficacité de la fixation d'objectif (Goal Setting) dans le processus de développement (Leonard, 2008).

Un raisonnement similaire est à noter dans les travaux de Lans (2009). Partant de la conclusion de Maurer (2002), à savoir l'absence, dans les définitions des compétences entrepreneuriales proposées, d'une précision explicite d'une théorie ou d'un modèle d'apprentissage pouvant être utilisé pour décrire et expliquer le développement des compétences entrepreneuriales, Lans a eu recours dans sa thèse, au modèle général

d'apprentissage 3P[23] (Présage, Processus et Produit) développé par Biggs (1993) pour expliquer le développement des compétences entrepreneuriales.

La considération de l'apprentissage (en général) entrepreneurial (en particulier) comme maillon fort dans la relation: (développement) compétences entrepreneuriales / performance entrepreneuriale, nous induit à accorder à ce concept tout l'intérêt qu'il mérite dans le développement qui va suivre.

4. L'Apprentissage Entrepreneurial : Revue de la littérature et rôle dans le développement des compétences Entrepreneuriales

« …entreprendre est un métier qui s'apprend : on ne naît pas entrepreneur, on le devient »[24], ainsi se manifeste à travers cette phrase, la conviction de Fayolle et Filion (2006) qui ont montré dans leur ouvrage intitulé « Devenir entrepreneur » qu'il est possible d'apprendre à entreprendre. La compréhension du processus d'apprentissage relatif aux entrepreneurs est d'une grande importance (Sullivan, 2000). Ceci est une vérité acceptée et soutenue par de nombreux auteurs. Cependant, et à quelques exceptions près (Bailey, 1986; Guth et al. 1991 ; Cope, 2005 ; Rae et Carswell, 2000 ; Cope et Watts, 2000 ; Baron, 1998 ; Harper, 1996, etc.), les chercheurs dans le domaine de l'entrepreneuriat ont accordé peu d'attention à l'étude du « comment les entrepreneurs apprennent-ils ?» (Ravasi et Turati, 2005). Admettant ce constat, Deakins (1996) affirme que « *Nous ne comprenons pas comment les entrepreneurs apprennent. De nos jours, il est accepté qu'il existe une expérience d'apprentissage simplement par la création d'une nouvelle entreprise. Le processus d'apprentissage inhérent à la création et au développement d'entreprise est pauvrement compris, […]. Actuellement, le besoin de refocaliser la recherche et de l'orienter d'une recherche qui s'intéresse à l'étude des entrepreneurs qui réussissent et à la sélection des lauréats du business à une recherche qui cherche plus à identifier les problèmes clés de l'apprentissage et le processus de développement de l'entrepreneuriat est fortement ressenti* ».

Dans ce même courant d'idées, Man (2006) affirme que l'importance de l'apprentissage dans la réussite entrepreneuriale ne fait plus débat, comme le témoigne le nombre croissant

[23] Le modèle 3P de Biggs (1993) est basé sur un classement en trois groupes de facteurs, des plus importants éléments liés à l'apprentissage. Groupe 1 : Présage (Composé des facteurs liés à l'individu et à l'environnement de travail), Groupe 2 : Processus (composé des activités liées à l'apprentissage), Groupe 3 : Produit (composé des résultats en termes de compétences développées et la performance de l'entreprise).

[24] Fayolle et Filion (2006), *Devenir entrepreneur*, page 182.

d'études et recherches consacrées à l'apprentissage entrepreneurial durant ces dernières années (il cite par exemple, Cope, 2005; Corbett, 2005; Deakins et al. 2000; Erikson, 2003; Minniti et Bygrave, 2001; Politis, 2005; Rae et Carswell, 2000). Il ajoute que ces études ont largement abordé ce qui touche à l'apprentissage entrepreneurial et à la manière dont il se produit et se développe.

L'apprentissage n'est donc pas un choix ou une option stipule Smilor (1997), mais il est central dans le processus entrepreneurial ; « *les bons entrepreneurs sont des apprenants exceptionnels. Ils apprennent de tout ce qui peut les entourer. Ils apprennent de leurs clients, de leurs fournisseurs, et surtout, de leurs concurrents. Ils apprennent de leurs employés et associés. Ils apprennent des autres entrepreneurs. Ils apprennent de l'expérience, ils apprennent par l'action (Learning by doing), ils apprennent de ce qui fonctionne, mais surtout, de ce qui ne fonctionne pas* » (Smilor, 1997).

Ayant accepté aussi bien, l'importance et la signification de la phase de l'apprentissage entrepreneurial dans le processus de création et de développement d'une nouvelle entreprise, mais aussi, le besoin impératif de comprendre comment les entrepreneurs apprennent-ils ?, nous passerons, dans une première section, à définir ce concept.

4.1. Apprentissage Entrepreneurial : Définitions du concept

Bien que la notion de l'apprentissage semble être très difficile à définir (Sullivan, 2000), il est généralement accepté que la définition de Beach (1980) soit assez complète, à savoir, « *l'apprentissage est le processus humain par lequel les compétences, les connaissances, l'habitude et les attitudes sont acquises et modifiées de telle sorte que le comportement est modifié* ».

Ayant pour objectif d'expliquer comment les entrepreneurs apprennent, Harper (1996) définit l'apprentissage comme étant *« un processus de résolution de problèmes qui implique des moyens particuliers de générations d'**essais** et des méthodes particulières d'éliminations d'**erreur**s* ». L'entrepreneur est certes vigilant, il perçoit ce que d'autres ne voient pas, mais il n'est pas pour autant à l'abri d'erreurs de jugement. Son projet scientifique consiste alors à caractériser ce qu'il nomme « la méthodologie » ou encore le mode de raisonnement utilisé par l'entrepreneur pour résoudre ses problèmes. Autrement dit, Harper se pose la question de l'identification des règles que les acteurs économiques adoptent dans le but d'acquérir les connaissances nécessaires à la prise de décision (Ngijol, 2007).

D'un autre point de vue, l'étude de l'apprentissage entrepreneurial a été généralement considérée comme étant « *l'investigation de l'unique et distinctive façon avec laquelle les entrepreneurs acquièrent, stockent et utilisent* ***les connaissances*** » (Ravasi et Turati, 2001). Politis (2005) continue dans ce sens et signale que l'apprentissage entrepreneurial est souvent décrit comme « *un processus continu qui facilite le développement des connaissances nécessaires au bon démarrage et à la gestion efficace de la nouvelle entreprise* ». Minniti et Bygrave (2001) défendent l'idée que, lors d'une prise de décision, les entrepreneurs choisissent entre deux stratégies possibles. Dans un premier cas, ils peuvent choisir des actions (ou décisions) qui se répètent ou étroitement liées à celles qu'ils ont déjà prises en exploitant, dans ce cas, leurs connaissances antérieures. Dans le second cas, les entrepreneurs choisissent de nouvelles actions qui sont complètement différentes de celles prises auparavant. Ces auteurs ajoutent que, dans certains cas, cette stratégie (la deuxième) est justifiée par des échecs précédents et, dans d'autres cas, par une incitation à diversifier et à explorer de nouvelles options. Dans les deux cas, les décisions de l'entrepreneur sont une fonction de deux types de connaissances. Premièrement, *des connaissances spécifiques* au marché choisi qui requièrent, à leur tour, des connaissances techniques spécifiques à un produit et à un secteur d'activité déterminé. Ces connaissances peuvent être acquises par l'expérience directe ou indirectement ou par d'autres moyens tels que l'embauche d'autres personnes. Deuxièmement, des « *connaissances générales* » dites aussi « *connaissances entrepreneuriales* ». Ces connaissances ne peuvent être acquises que par l'apprentissage par l'action ou par l'observation directe. C'est ce type de connaissances qui marque la différence entre un ingénieur et un entrepreneur. Ces connaissances sont « **cumulatives** », en ce sens que « ce qui est appris à une période vient s'ajouter à ce qui a été appris à une autre période précédente » (Minniti et Bygrave, 2001).

D'autres auteurs ont défini le processus d'apprentissage comme étant « *le résultat d'une séquence de choix parmi des croyances et des actions contradictoires, et dont l'influence relative sur les décisions d'un individu augmente ou diminue au fil du temps et des nouvelles expériences ayant lieu* » (Arthur. 1993; Bullard et Duffy, 1999 ; Dawid, 1996; Riechmann, 1999).

Nous pouvons conclure que ce point de vue a été partagé par de nombreux auteurs reconnaissant la centralité de l'apprentissage par l'action et l'apprentissage par l'expérience au processus d'acquisition des connaissances par les entrepreneurs (Politis, 2005; Rae et Carswell, 2000 ; Cope, 2005; Corbett, 2005 ; Minniti et Bygrave, 2001). De ce fait, Lans

(2009) remarque que, dans la littérature entrepreneuriale, la question de l'apprentissage entrepreneurial a été théorisée principalement dans des modèles tirés de l'apprentissage expérientiel (constituant le prolongement des travaux de Kolb, 1984) soulignant l'importance d'un individu réfléchi (Clarke et al. 2006), l'importance des incidents critiques (Cope et Watts, 2000) et l'importance de l'action individuelle et des stratégies d'apprentissage (Corbett, 2005; Mulder et al. 2007). Lans (2009) trouve un sens dans ce choix puisque l'apprentissage entrepreneurial a lieu dans les expériences quotidiennes, dans les contextes et les activités liées au travail.

Par conséquent, et dans le but d'enrichir et de comprendre davantage le concept de l'apprentissage et son enjeu dans le processus entrepreneurial, après l'avoir défini, nous continuerons, dans une deuxième section, à déterminer de rôle de l'apprentissage entrepreneurial dans le développement des compétences entrepreneuriales.

4.2. Apprentissage et développement des compétences entrepreneuriales

Il est accepté que la capacité d'apprendre soit essentielle pour développer des capacités entrepreneuriales (Rae et Carswell, 2000). Drejer (2000) affirme que le développement d'une meilleure compétence passe obligatoirement par l'apprentissage des individus dans un système donné. Grâce à un apprentissage réussi, les compétences, les connaissances et les aptitudes nécessaires aux différents stades de développement d'une entreprise peuvent être acquises afin d'être utilisées ultérieurement (Man, 2006). Force est de constater que les individus possèdent des compétences différentes (Wright et al. 2001) ou des ensembles de compétences mais, qui seront appliquées différemment dans une série de circonstances en fonction de la qualité de l'apprentissage (Murray et Donegan, 2003). Les entrepreneurs qui souhaitent se lancer dans la création d'une nouvelle entreprise sont souvent en doute de leurs capacités de gestion et de la certitude du succès. Ils ne prennent conscience de leurs compétences et capacités réelles qu'au fil de temps et des apprentissages qu'ils acquièrent.

Minniti et Bygrave (2001) partent avec une pleine conviction que l'entrepreneuriat est essentiellement un processus d'apprentissage et qu'en vue de comprendre l'entrepreneuriat, nous devons, avant tout, comprendre comment un entrepreneur apprenne t-il ? À ce sujet, les théories de l'apprentissage offrent plusieurs pistes pour comprendre le rôle de l'apprentissage dans l'entrepreneuriat (Rae et Carswell, 2000). Ces pistes tournent autour de trois principaux axes ou approches selon Man (2006), l'approche Expérientielle (Experiential Approach), l'approche cognitive/affective (cognitive/affective Approach) et l'approche du Réseau

(Networking Approach). Fondée sur le modèle de l'apprentissage Expérientiel de Kolb (1984), l'approche expérientielle présente et défend l'idée que « *l'apprentissage est un processus par lequel les concepts sont dérivés et continuellement modifiés par l'expérience* ». L'apprentissage est le processus d'accumulation de connaissances par la transformation de l'expérience, il implique des échanges entre les individus et leurs environnements. Ce point de vue expérientiel de l'apprentissage entrepreneurial a été largement approuvé (Rae et Carswell, 2000; Gibb, 1987; Deakins et Freel, 1998; Cope, 2003; Politis, 2005; Erikson, 2003). Par conséquent et conformément à cette approche, l'apprentissage entrepreneurial signifie, non seulement, répéter nos expériences réussies antérieures et celles des autres en évitant celles qui ont échoué, mais implique également une interprétation active de l'expérience par l'apprenant (Man, 2006).

L'objectif de l'approche cognitive/affective est de considérer l'apprentissage comme un travail de cerveau (Mind work) qui consiste à acquérir et structurer les connaissances. L'apprentissage inclut les différentes tentatives pour démystifier le processus d'apprentissage entrepreneurial en mettant l'accent sur les différents facteurs, cognitifs, comportementaux, émotionnels et de personnalité affectant l'apprentissage (Man, 2006). La théorie de la cognition sociale de Bandura (1986) marque bien cette approche. En s'inspirant des travaux de Bandura (1986), Young et Sexton (1997) définissent l'apprentissage entrepreneurial comme un processus mental de résolution des problèmes centré sur « *l'acquisition, le stockage et l'utilisation des connaissances entrepreneuriales dans la mémoire à long terme* ». Ce processus dépend d'un certain nombre de facteurs comportementaux, émotionnels, de motivation et liés à la personnalité (comme l'auto-efficacité, la confiance, le besoin d'achèvement, la détermination,…) (Rae et Carswell, 2000 ; Cope et Watts, 2000).

La troisième et dernière approche de l'apprentissage entrepreneurial trouve ses fondements dans les travaux de Gibb (1997) sur les réseaux des petites entreprises avec un accent mis sur la nature contextuelle de l'apprentissage pour les personnes adultes qui travaillent (Knowles, 1990).

Selon cette approche, les compétences et les connaissances des propriétaires / dirigeants de la petite et moyenne entreprise (PME) sont acquises dans leur majeure partie grâce à leurs relations sociales au sein et en dehors de leurs organisations, ensuite, s'élargissent au-delà de la PME et vers un plus large spectre, comprenant les fournisseurs, les clients, les dirigeants

des banques, les entreprises préexistantes, l'enseignement universitaire, l'adhésion professionnelle, les parents et les mentors (Deakins et Freel, 1998 ; Sullivan, 2000).

Nous pouvons retenir de ce qui vient d'être avancé, que la performance d'une entreprise passe avant tout, par la performance du ou des individus qui la gèrent, un constat approuvé par Dunphy et al. (1997) qui affirment que les compétences soutiennent la qualité des actions menées et améliorent les perspectives d'une performance supérieure de l'entreprise.

Pour conclure sur ce dernier point et donner un aperçu sur le développement qui va suivre et son bien fondé nous pouvons dire que les approches les plus efficaces pour le développement des compétences sont enracinées dans une certaine dimension d'auto-évaluation entrepreneuriale. Cela est important afin que les entrepreneurs puissent accepter et reconnaître les zones de développement personnel. On peut soutenir l'hypothèse qu'en l'absence d'auto-évaluation, l'entrepreneur est incapable de s'auto-développer. En effet, cela suppose également, l'absence d'auto-reconnaissance des faiblesses relatives à ces compétences. Pour que l'auto-développement soit effectué, l'entrepreneur a besoin d'examiner ses propres forces et faiblesses en ce qui concerne la réalisation des aspects de ses activités entrepreneuriales. Cela peut nécessiter une certaine forme d'intervention tels que des participations à des formations, des participations au coaching, l'apprentissage de ses pairs, l'apprentissage dans les réseaux professionnels et d'autres formes d'apprentissage.

En effet, le développement des compétences exige un soutien interpersonnel facilitant à la personne d'examiner ses propres visions du future, d'identifier sa position actuelle et d'élaborer des plans pour ses activités futures. C'est ce qui renforce encore nos efforts et tentatives potentielles d'examiner le rôle de l'accompagnement dans le développement des compétences entrepreneuriales et plus précisément de la manière dont les entrepreneurs perçoivent leurs compétences. C'est ce dernier point qui fera l'objet du titre suivant à savoir l'auto-perception des compétences entrepreneuriales.

5. Auto-perception des compétences entrepreneuriales

Au niveau de la création d'entreprise, les perceptions ainsi que d'autres facteurs cognitifs jouent un rôle essentiel. Plusieurs chercheurs ont développé des modèles basés sur l'intention afin d'élucider les éléments cognitifs qui déterminent le développement de l'intention entrepreneuriale chez les individus (Bird, 1988; Shapero et Sokol, 1982; Shook, Priem, et McGee, 2003). Bien que les différentes études empiriques aient relié plusieurs facteurs de

perception et d'attitude à des intentions entrepreneuriales, le lien avec des actions entrepreneuriales futures n'a pas encore été établi de manière empirique (Shook et al. 2003).

Pour ce faire, notre recherche explore un domaine de la littérature psychologique mettant l'accent sur la perception des compétences entrepreneuriales et le rôle qu'elle joue dans l'orientation des comportements et donc des actions de l'entrepreneur naissant pendant le processus entrepreneurial.

Pour revenir à la définition de la perception, certains la considèrent comme un processus par lequel les individus organisent et interprètent leurs impressions sensorielles en vue de donner un sens à leur environnement. Cependant, ce que l'on perçoit peut être nettement différent de la réalité objective. Pas toujours nécessaire, mais il y a souvent un désaccord (Robbins et Judge, 2009). Face à des situations différentes, les personnes agissent en fonction de plusieurs facteurs, dont notamment, leurs croyances, motivations ou intentions. Notre perception et jugement sur des actions menées par les autres, sont donc, significativement influencés par les hypothèses que nous formulons sur l'état interne de la personne (Robbins et Judge, 2009).

Il n'y a pas de doute que les perceptions des individus dominent leurs pensées et leurs comportements en tant qu'êtres humains (Robbins et Judge, 2009). Les perceptions et autres facteurs cognitifs jouent un rôle important dans la découverte et la création entrepreneuriale (Mitchell et al. 2002, Edelman et Yli-Renko, 2010 ; Baron, 1998 ; Allinson, Chell et Hayes, 2000). Comme définies par Mitchell et al. (2002) « *les cognitions entrepreneuriales sont les structures de connaissances que les gens utilisent pour établir des évaluations, des jugements ou prendre des décisions incluant l'évaluation d'une opportunité, la création d'une entreprise et la croissance* ».

Kruger (2003) stipule que la plus importante contribution que la science cognitive offre au chercheur en entrepreneuriat c'est que nous appréhendons la réalité non pas directement, mais à travers plusieurs lentilles de perception. C'est à dire, nos cerveaux saisissent les phénomènes externes à travers des processus de perception.

Une évidence récente suggère que la croissance est un processus très complexe aussi bien pour les entreprises matures que pour les nouvelles entreprises (Smallbone et al. 1995). Pour réussir et réaliser des hauts niveaux de profit, les créateurs doivent se percevoir compétents. Ils doivent exprimer leurs plus hauts niveaux de compétences entrepreneuriales, managériales et technico-fonctionnelles (Chandler et Jansen, 1992). Pour se faire, ils doivent s'engager dans

toutes sortes d'activités leur permettant de s'adapter à leurs nouveaux rôles et acquérir les compétences nécessaires. Autrement dit, si l'entrepreneur n'est pas conscient de sa situation actuelle et n'est pas motivé pour déployer des activités visant le développement de ses compétences, la petite entreprise sera vulnérable face aux évolutions du marché, à la concurrence et aux demandes technologiques et sociétales (Lans, 2009).

6. La Performance des activités entrepreneuriales (Entrepreneurial task/activity Performance)

La relation entre la performance des PME et ses antécédents a longtemps fait preuve de diversité d'investigation dans la littérature sur l'entrepreneuriat ; telles que les recherches faites par Cooper et Gascon (1992) et Murphy et al. (1996). Dans ce domaine, la performance d'une entreprise est souvent considérée comme le critère ultime dans les études empiriques (Barkham, 1994 ; Box et al. 1994 ; Dyke et al. 1992 ; Ibrahim et Goodwin, 1986) et les modèles théoriques (Herron et Robinson, 1993 ; Keats et Bracker, 1987; Hofer et Sandberg, 1987).

Quelques complexités de l'étude de la performance ont été réduites dans les PME ; « *tout tourne autour de l'entrepreneur, ses objectifs sont les objectifs de l'entreprise, la stratégie de l'entreprise représente la vision de l'entrepreneur de sa place dans le monde* » Mintzberg, 1988). La performance de l'entreprise est le repère par lequel l'entrepreneur mesure le succès. Les entreprises émergentes deviennent alors une extension de l'entrepreneur (Chandler et Hanks, 1994). Les caractéristiques psychologiques et comportementales ainsi que les compétences de l'entrepreneur, bien qu'elles soient peu exploitées par les recherches antérieures, sont souvent citées comme les facteurs les plus influents liés à la performance de la PME. Ces compétences sont particulièrement liées à la naissance, la survie et /ou la croissance d'une entreprise (Bird, 1995 ; Baum et al. 2001 ; Colombo et Grilli, 2005). La recherche montre que les compétences d'un entrepreneur contribuent à la performance et la croissance (Lerner et Almor, 2002 ; Bird, 1995 ; Cooper et al. 1994.). En outre, il existe des preuves que le développement des compétences entrepreneuriales chez les entrepreneurs contribue à la rentabilité et la croissance (Chandler et Jansen, 1992).

La mesure de la performance de la nouvelle entreprise présente un défi important pour les chercheurs (Chandler et Hanks, 1993). Certains jugent qu'il est plus convenable d'utiliser des mesures différentes de la performance selon les différents domaines d'étude, car il existe des

différences dans les questions de recherche (Hofer, 1983 ; Venkataraman et Ramanujam, 1986). Des multiples recherches substantielles ont focalisé leur attention sur l'identification des meilleures mesures de la performance des grandes entreprises existantes (Dalton et al. 1980 ; Kanter et Brinkerhoff, 1981). Cependant, peu de recherches se sont intéressées à développer ces mesures dans le cadre des petites entreprises en émergence (Chandler et Hanks, 1993 ; Brush 1990 ; Brush et Vanderwerf 1992 ; Chandler et Hanks 1991; Robinson et al. 1986).

Dans le cadre de notre recherche et afin d'être en phase avec notre question de départ, nous allons nous intéresser à la performance entrepreneuriale et non pas à la performance de l'entreprise. Plus précisément, nous considérons la performance des activités ou tâches associées au rôle de l'entrepreneur. Notre objectif n'est pas donc, de mesurer la performance de la nouvelle entreprise créée mais plutôt celle relative à chaque tâche ou activité entrepreneuriale exécutée par l'entrepreneur durant le processus de création de l'entreprise. Nous identifierons, pour cela, les tâches entrepreneuriales pour passer ensuite, à la mesure de leur performance.

D'une manière générale, Murphy (1997) définit la performance dans la tâche comme l'accomplissement des devoirs et des responsabilités associés à un travail donné. La performance individuelle dans la tâche implique, selon Murphy et Shiarella (1997) l'apprentissage de la tâche et du contexte dans lequel elle est accomplie ainsi que, la capacité et la motivation pour l'accomplir. Katz (1964) affirme qu'il existe une large gamme de comportements humains qui doit être réduite à un nombre limité de modèles prévisibles. En d'autres termes, il suggère que les rôles assignés doivent être menés à bien et doivent satisfaire un niveau minimum de quantité et de qualité de performance.

Une large littérature sur les activités entrepreneuriales a été identifiée en relation avec la mesure de l'auto-efficacité entrepreneuriale. En effet, une importante littérature dont l'objectif est de mesurer l'auto-efficacité entrepreneuriale fait référence à l'identification des activités ou des compétences entrepreneuriales de base telles que; l'identification d'une opportunité, la gestion du risque et de l'incertitude et l'innovation. Cette liste des tâches est, ensuite, révisée par les experts et/ou les entrepreneurs pour s'assurer de son exactitude (McGee et al. 2009). Par exemple, les travaux de Chen et al. (1998) sur l'auto-efficacité se basent sur 36 différents rôles et tâches entrepreneuriales, réduits par la suite à 26 items. Après analyse factorielle, les

22 items identifiés ont été classés sous 5 dimensions qui sont: 1) Marketing, 2) innovation, 3) management, 4) prise de risque et enfin, 5) le contrôle financier.

Inspirés des travaux de Stevenson et al. (1985), Mueller et Goic (2003) développent un modèle qui regroupe des activités entrepreneuriales étalées sur les quatre phases du processus de création d'entreprise ainsi nommées: 1) la recherche (idée, opportunité, …), 2) la planification (business plan), 3) l'assemblage (des ressources intellectuelles, humaines, financières, …) et 4) la mise en application.

Miner (1990), en vue d'analyser et conceptualiser les motivations de l'entrepreneur en relation avec les exigences du rôle inhérent au système des tâches en entrepreneuriat, identifie cinq grandes catégories de rôles d'un entrepreneur qu'il a appelées: 1) la réalisation de soi, 2) la réduction du risque, 3) le retour sur les résultats, 4) l'innovation personnelle et 5) la planification pour l'avenir.

Si l'on se réfère à l'étude réalisée par Gartner, Starr et Bhat (1998), qui, ayant pour objectif la prédiction du succès de la nouvelle entreprise, mesure l'impact de 85 items sur la performance. Ces items couvrent quatre grandes catégories de facteurs qui sont : les caractéristiques individuelles, les comportements entrepreneuriaux, la stratégie et l'environnement. Les questions sur les caractéristiques individuelles mettent surtout l'accent sur l'expérience des entrepreneurs impliqués dans le processus de développement de la nouvelle entreprise. L'expérience a été définie comme les connaissances et la capacité de l'individu dues à des circonstances dans un travail particulier dans l'organisation ou dans l'industrie. Les comportements entrepreneuriaux sont considérés comme les premiers déterminants de la survie de l'entreprise c'est-à-dire ; tout ce que font les entrepreneurs durant le processus de création d'entreprise modifie les chances de survie de l'entreprise (Carter, Gartner et Reynolds, 1996 ; Gartner, 1988 ; Gartner, Bird et Starr, 1992).

Basé sur une ancienne revue de la littérature sur le comportement entrepreneurial (Gartner, Bird et Starr, 1992) et des investigations empiriques ultérieures sur la nature du comportement entrepreneurial (Gartner et Starr, 1993a, 1993b ; Gatewood, Shaver et Gartner, 1995), Gartner, Starr et Bhat (1998) ont développé une liste de cinq types d'activités entrepreneuriales:

1) ***La recherche et l'affinement de l'opportunité:*** composé de 9 différentes activités, telles que : définir l'objectif de l'entreprise, la planification, l'analyse des concurrents, etc.

2) ***L'acquisition des ressources et de l'aide***: composé de 15 différentes activités, telles que la recherche d'investisseurs, obtenir des conseils auprès des avocats, obtenir un prêt, acquérir des compétences techniques, etc.

3) ***L'exploitation de l'entreprise:*** composé de 5 différentes activités, telles que, la négociation avec les distributeurs, la gestion les opérations quotidiennes de l'entreprise, etc.

4) ***L'identification et la vente à des clients:*** composé de 5 différentes activités, comme par exemple, l'identification des clients spécifiques pour leur vendre les produits, la vente aux clients, management des circuits de vente, etc.

5) ***Les questions « En dehors de l'entreprise»:*** composé de 4 différentes activités, telles que, faire face aux problèmes familiaux, le conjoint et les amis, etc.

Pour chaque type de comportement, une évaluation du niveau de l'effort que les entrepreneurs consacrent dans l'exécution de ces activités est nécessaire. Le niveau de l'effort fourni dépend du temps et de l'intensité dépensés par les entrepreneurs à la fin de la phase de création étudiée par les auteurs. De même qu'une comparaison entre les différents entrepreneurs enquêtés influence le jugement donné sur le niveau de l'effort fourni. A chaque évaluation, un score allant de 1 à 5 est attribué: 1 (cette activité n'a pas été effectuée), 2 (l'activité a été effectuée avec peu d'effort); 3 (avec une importance «moyenne» de l'effort), 4 (plus que la moyenne); ou 5 (beaucoup d'effort: top 5 %).

Ainsi, les auteurs peuvent conclure le degré d'efficacité de chaque entrepreneur dans chacune des activités entrepreneuriales qui lui sont inhérentes lors du processus de création d'entreprise.

Pour comprendre l'auto-perception de l'entrepreneur, il faut comprendre sa psychologie. Les croyances d'un individu en ses compétences et capacités sont intimement liées à son profil psychologique. Si l'objectif de la présente recherche est de comprendre l'effet d'un accompagnement entrepreneurial sur l'auto-perception des entrepreneurs de leurs compétences entrepreneuriales, la compréhension de la psychologie de l'entrepreneur est une étape importante et un maillon fort dans cette chaine. C'est ainsi que nous avons jugé indispensable de définir, dans une prochaine étape, la psychologie de l'entrepreneur avant d'aborder notre question principale autour de l'accompagnement psychologique et de son

effet sur l'amélioration de l'auto-perception des entrepreneurs de leurs compétences entrepreneuriales.

Section 3 : Vers une nouvelle perspective de l'accompagnement entrepreneurial : Accompagnement psychologique

« Paradoxalement, c'est la relation qui permet à l'individualité d'émerger, qui engendre l'acceptation de soi nécessaire pour découvrir ou, encore mieux, retrouver le potentiel créateur ».

Robert Kramer[25]

« Entreprendre, c'est innover un but, se frayer un chemin pour l'atteindre et faire partager l'un et l'autre à ceux qui entreprennent avec vous ».

Jacques Chaise[26]

« *J'éprouve une forte crainte que le développement des sciences du comportement puisse être employé pour contrôler l'individu ou pour aliéner sa personnalité. Toutefois j'ai la conviction que ces sciences pourraient être utilisées pour rehausser la valeur de la personne* »

Carl Roger (1961)

« *Le premier besoin autour d'un projet en gestation est un besoin psychologique* », c'est ce qu'a déclaré Granger (2000) dans son rapport « *Osée créer. Les associations d'appui aux créateurs proposent une politique ambitieuse pour la création d'entreprise* ». A travers des témoignages recueillis des créateurs d'entreprise, l'auteur met en avant le soutien psychologique aux nouveaux porteurs de projet et place au second degré les autres types d'attentes techniques et de compétences. L'aspect psychologique de l'accompagnement, dit-t-il, est aussi important que l'aspect technique (mobilisation des ressources, recherche de financement, aide à la réflexion stratégique, aide à l'organisation,…). En effet, Granger (2000) affirme qu'un créateur d'entreprise se trouve toujours dans une situation d'urgence permanente. Dans ses découvertes des problèmes dans un système dynamique ouvert, ses objectifs ne sont pas toujours clairement explicites (Charles-Pauvers et al. 2012). Seul, il doit faire face à tous les aléas associés à son projet. Le porteur de projet n'est pas un objet passif, un simple « processeur d'information», mais plutôt un agent cognitif et actif doté de

[25] Titré de Robert Kramer, « Carl Rogers rencontre Otto Rank : la découverte d'être en relation », dans l'ouvrage collectif de Thierry C. Pauchant 1997, p. 195.
[26] Jacques Chaize, Le grand écart- Les débuts de l'entreprise hypertexte, Éditions Village Mondial, 1998. P 212.

conscience, de capacité de réflexion, d'autofinalisation, d'imagination, d'invention, ayant mémoire, désirs, capacités projectives, émotions (Avenier, 2004, 2010 ; Morin, 1990). Granger (2000) insiste sur une meilleure prise en compte de cette singularité cognitive dans l'accompagnement des créateurs d'entreprise. Selon lui : « *On réussit l'accompagnement quant on peut donner le sentiment au créateur qu'il est entouré, aidé et meilleur. Et l'entourer, c'est discuter, lui remonter le moral, lui permettre de parler de ses difficultés avec ses associés minoritaires…toutes ces choses qu'il ne peut aborder avec ses collaborateurs immédiats. Il faut lui donner le sentiment que s'il a des problèmes, il peut décrocher le téléphone*. » (Granger 2000 : p 84). Rassurer le créateur c'est lui donner le sentiment qu'il est efficace et qu'il est meilleur. Pour ce faire, l'accompagnateur doit prendre du recul, observer la tendance, percevoir les progrès, détecter les failles et ce qui ne va pas. L'accompagnateur doit avoir un minimum de connaissance du métier du créateur pour comprendre ses actes, avoir une légitimité et, pourquoi non, montrer l'exemple (Granger, 2000).

Au regard de ces constats, notre principal objectif dans cette section est de définir dans un premier temps, l'aspect psychologique de l'entrepreneur tout en montrant le rôle que joue la psychologie dans la réussite des nouveaux projets. Pour cela, nous tenterons d'exposer une revue de littérature sommaire des principaux travaux menés sur la psychologie de l'entrepreneur. Dans un second temps, et en s'appuyant sur de nombreux résultats de recherches dans le domaine de l'accompagnement entrepreneurial, nous insistons sur l'importance de prendre en compte la dimension psychologique de l'entrepreneur pour accompagner les nouveaux projets.

1. La psychologie de l'entrepreneur : Retour sur les fondements théoriques des recherches sur les entrepreneurs

L'entrepreneur apparait comme le principal acteur qui se trouve au cœur des dynamiques entrepreneuriales. Il constitue la première porte d'entrée des recherches en entrepreneuriat (Guyot et Vandewattyne, 2008). Cette posture s'appuie sur le principe selon lequel on ne peut parler de création d'entreprise sans parler d'entrepreneur.

Nombreux économistes, sociologues, historiens, psychologues, gestionnaires, académiques et administrateurs ont fait de l'entrepreneuriat et l'entrepreneur leur champ de recherche et d'investigation. Pour étudier l'entrepreneur, les approches se sont multipliées et les apports se sont diversifiés. A travers une vaste revue de la littérature et en s'inspirant des travaux de

Stevenson et Jarillo (1990), Fayolle (2002) résume ces différentes approches ainsi : « *Trois questions fondamentales peuvent résumer une grande partie de l'activité de recherche en entrepreneuriat … Ce triple questionnement peut ainsi être proposé* : « *What on Earth is he doing… ?* » *constitue la première interrogation,* « *Why on Earth is he doing… ?* » *la seconde et,* « *How on Earth is he doing… ?* »*, la dernière* (Tornikoski, 1999). *Nous retrouvons, ici, les approches fonctionnelles (What) des économistes, l'approche centrée sur les individus (Why and Who) des spécialistes des sciences du comportement et les approches processuelles (How) des gestionnaires* ».

Le tableau ci-dessous repris des travaux de Fayolle (2002), nous donne un aperçu global et synthétique de ces différentes approches de recherches en entrepreneuriat.

Tableau 8 : Vue organisée et synthétique des recherches en entrepreneuriat

Question Principale	*What* **(Approche fonctionnelle)**	*Who / Why* **(Approches sur les individus)**	*How* **(Approches sur les processus)**
Échelle du temps	200 dernières années	Depuis le début des années 50	Depuis le début Des années 90
Domaine scientifique principal	Économie	Psychologie, sociologie Psychologie cognitive Anthropologie sociale	Sciences de gestion Sciences de l'action Théories des organisations
Objet d'étude	Fonctions de l'entrepreneur	Caractéristiques personnelles, Traits des individus entrepreneurs et entrepreneurs potentiels	Processus de création d'une nouvelle activité ou d'une nouvelle organisation
Paradigme dominant	Positivisme	Positivisme Sociologie compréhensive	Constructivisme Positivisme
Méthodologie	Quantitative	Quantitative Qualitative	Qualitative Quantitative
Hypothèse de base	L'entrepreneur joue / ne joue pas un rôle important dans la croissance économique	Les entrepreneurs sont différents des non-entrepreneurs	Les processus entrepreneuriaux sont différents les uns des autres
Lien avec la demande sociale (qui est intéressé par ...)	État, collectivités territoriales Responsables Économiques	Entrepreneurs Entrepreneurs potentiels Système éducatif Formateurs	Entreprises Entrepreneurs Entrepreneurs potentiels Éducateurs et formateurs Structures d'accompagnement et d'appui des entrepreneurs

Source : Fayolle (2002 : p 8)

1.1. Approche fonctionnelle des économistes (What ?)

L'approche fonctionnelle est considérée comme la base historique de l'entrepreneuriat. Considérée comme celle des économistes, cette approche se donne comme principal objectif d'expliquer le rôle de l'entrepreneur et l'impact de la création d'entreprise dans le développement socio-économique des sociétés. Nous retrouvons au cœur du fondement de l'approche fonctionnelle, trois économistes qui ont considérablement marqué cette époque avec leurs travaux et la vision qu'ils nous ont donnée de l'entrepreneur : Richard Cantillon, Jean-Baptiste Say et Joseph Schumpeter.

Au XVIIIe siècle, R. Cantillon est le premier à définir et à présenter, en 1755, la fonction de l'entrepreneur et l'importance que ce dernier représente dans le développement économique et la création de richesse (Fayolle, 2002). Selon lui, le rôle de l'entrepreneur consiste à prendre des risques et à faire face à l'incertitude (Filion, 1997 ; Landstrom, 1998 ; Boutillier et Uzunidis, 1999). L'entrepreneur de Cantillon « *prend des risques dans la mesure où il s'engage vis-à-vis d'un tiers de façon ferme, alors qu'il n'a pas de garantie certaine de ce qu'il peut en attendre* » (Boutillier, Uzunidis, 1999, in Fayolle 2002). De même, il n'exerce pas ses capacités dans un secteur d'activité économique spécifique, tel que l'industrie, le commerce ou l'agriculture, mais assure le risque et les difficultés liées à l'imprévisible et l'incertain peu importe le secteur dans lequel il opère. L'entrepreneur de Cantillon est une personne engagée de façon ferme vis-à-vis des autres, il ne dispose d'aucune garantie de ce qu'il peut attendre de son activité. Savoir anticiper les risques et affronter l'incertain et l'imprévisible sont les aspects entrepreneuriaux à retenir de l'analyse de Cantillon.

Jean Baptiste Say place l'entrepreneur au centre de tout progrès économique. En 1803, il le définit comme celui qui réunit et combine des moyens de production, il est l'agent qui donne l'impulsion à l'activité de production. Appelé par Say : l'*entrepreneur d'Industrie*, l'entrepreneur « *est l'agent principal de la production. Les autres opérations sont bien indispensables pour la création des produits ; mais c'est l'entrepreneur qui les met en œuvre, qui leur donne une impulsion utile, qui en tire des valeurs* » (Say, Cours complet, Tome10, P 97). L'entrepreneur de Say est un coordinateur ; il assure une fonction d'intermédiaire entre les différents agents et assure la négociation sur le marché des services productifs. Selon Say, l'entrepreneur doit avoir un certain nombre de qualités indispensables (Goglio-Primard, 2007), à savoir ; des qualités morales (un jugement sain, une audace judicieuse, le courage, la persévérance et de l'imagination féconde), des capacités gestionnaires (aptitude au calcul,

choix du bon emplacement et des connaissances en comptabilité) et enfin, des connaissances spéciales (technologie, physique et des connaissances pratiques).

Dans la conception Sayenne, l'entrepreneur est un agent qui est toujours à l'affût de nouvelles connaissances et de nouveaux savoirs pour la bonne marche de son entreprise, il participe à la diffusion de la science, s'oppose aux comportements routiniers qui conduisent à l'aveuglement et opte pour une conduite éclairée qui permet une bonne gestion de son entreprise (Goglio-Primard, 2007). Afin de surmonter l'obstacle de la mévente, l'entrepreneur doit sans cesse innover et donc avoir « *le talent d'imaginer tout à la fois les meilleures spéculations et les meilleurs moyens de les réaliser* » (Boutiller et Uzunidis, 1999 : p 27).

Posséder des compétences stratégiques et managériales, surmonter les difficultés liées au marché, rechercher de nouveaux savoirs et faire face aux risques liés à la combinaison des facteurs de production, sont les principes fondamentaux à retenir de la théorie de Jean Baptiste Say, d'avantage axée vers « l'industriel » plutôt que le « comportemental ».

La fonction de l'entrepreneur en tant qu'un agent participant à la diffusion de la science semble avoir des similitudes avec la figure de l'entrepreneur innovateur dans la conception Schumpetérienne (Goglio-Primard, 2007). Schumpeter avait pour objectif d'édifier une théorie de l'évolution qui repose sur les forces internes au système économique. Il publie alors, en 1911, sa *théorie de l'évolution économique* selon laquelle le fondement et le ressort de la dynamique de l'économie sont l'innovation et le progrès technique. Qualifié de père du champ de l'entrepreneuriat (Filion, 1997), il définit l'entreprise et l'entrepreneur d'une manière différente de celle de J-B Say : l'entreprise est « *l'exécution de nouvelles combinaisons productives »* et *« ses réalisations dans des exploitations* » (Goglio-Primard, 2007, p 105). Les entrepreneurs sont « les agents économiques dont la fonction est d'exécuter de nouvelles combinaisons et qui en sont l'élément actif » (Théorie de l'évolution économique, Dalloz, Réédition 1999 : p 106). Ainsi, dans la conception de Schumpeter, l'entrepreneur, personnage central, incarne le pari de l'innovation, son enthousiasme et dynamisme assurent la réussite de celle-ci. L'entrepreneur, qu'il ne faut surtout pas confondre avec le chef d'entreprise simple administrateur gestionnaire ou avec un rentier-capitaliste propriétaire des moyens de production est, pour Schumpeter, un véritable aventurier, preneur de risque, qui n'hésite pas à sortir des sentiers battus pour innover (un nouveau produit, une nouvelle méthode de production, un nouveau débouché, de nouvelles matières premières ou la nouvelle organisation d'un secteur productif), et pousser les tiers à le suivre dans sa logique. Il

doit surmonter les difficultés et vaincre les résistances qui s'opposent à toute nouveauté risquant de remettre en cause le conformisme ambiant.

Dans un esprit de synthèse de ces trois différentes conceptions, nous pouvons tirer une attention particulière sur les caractéristiques de l'entrepreneur communes relevées par les trois auteurs. En effet, pour ces derniers, l'entrepreneur est considéré comme un agent principal de développement économique. Il dispose des capacités qui lui permettent de mobiliser différentes ressources dans un contexte d'incertitude et de risque en coordonnant les moyens nécessaires pour en tirer le maximum de profit. L'entrepreneur est un innovateur qui cherche à mettre en action des procédés innovants et une rupture dans le *statu quo* économique classique. Trois principaux axes sont évoqués par ces économistes, à savoir ; la prise de risque, la coordination et l'organisation débouchant sur la commercialisation d'un bien ou d'un service dans un esprit d'innovation porté par l'entrepreneur. Fayolle (2002) affirme que l'approche des économistes est importante dans la mesure où elle donne une base théorique au champ de l'entrepreneuriat. Elle traite l'entrepreneuriat comme un phénomène purement économique basé sur la rationalité du marché indépendamment du cadre et de l'environnement sociétal (Knight, 1921 ; Schumpeter, 1934). Cette analyse permet, selon l'auteur, de dégager d'une part, au moins deux figures ou profils d'entrepreneurs, à savoir ; *l'entrepreneur-organisateur* d'activités économiques et *l'entrepreneur–innovateur* (Baumol, 1993), et d'autre part, déduire les quatre principaux rôles entrepreneuriaux (Landstrom, 1998). « …Il peut être assimilé à un « *risk-taker/risk manager* » (Cantillon, Say, Knight) ou à un « *innovator* » (Schumpeter). D'autres voient en lui un « *alert seeker of opportunities* » (Hayek, Mises, Kirzner) ou enfin, un « *co-ordinator of limited resources* » (Casson)» (Fayolle, 2002 : p3).

Malgré l'importance de cette approche basée sur des conceptions économiques et caractérisée par le déterminisme des phénomènes, cette vision reste discutable en ce qui concerne la prise en compte de la spécificité de l'activité entrepreneuriale. Plus exactement, ces théories économiques ne considèrent pas l'aspect non quantifiable et psychologique de l'acte entrepreneurial. Ce sont l'approche par les traits et par le processus (ou du comportement) qui vont revisiter ces questions pour faire évoluer les recherches en entrepreneuriat.

1.2. De l'approche par les traits de personnalité (Who/Why?) …

Comme plusieurs autres sciences sociales, l'entrepreneuriat trouve sa légitimité dans les efforts fournis par les psychologues (Baum et al. 2006). C'est ainsi que la question du

« comment et pourquoi mieux étudier, comprendre et prédire le comportement individuel ?» a suscité une grande attention aussi bien dans le domaine de la psychologie que celui de l'entrepreneuriat. Les longs débats et les recherches menés sur les attributs psychologiques et les caractéristiques sociologiques de l'entrepreneur ont été multipliés dans le but de développer des théories psychologiques et expliquer ainsi au mieux, les comportements des entrepreneurs qui peuvent mener à la réussite du projet d'une part, et d'autre part, mettre en évidence ce qui serait commun aux entrepreneurs et ce qui les distinguerait des autres (Bruyat, 1993). Ces recherches n'ont pas toujours donné des résultats indiscutables, mais elles ont contribué à nous faire mieux comprendre ce qui caractérise la personnalité et les capacités cognitives d'un créateur d'entreprise.

De l'insatisfaction au travail, au champ de contrôle, en passant par les théories de la motivation, de la propension à la prise de risque, les attitudes, les intentions, la créativité, les valeurs, la tolérance de l'ambigüité, le besoin d'accomplissement, etc. Ces différents principes ou « construits » psychologiques ont fait l'objet de nombreuses recherches en entrepreneuriat (Stewart, 1996).

Les caractéristiques personnelles des entrepreneurs (ou différences individuelles) sont considérées selon certains chercheurs, comme les facteurs les plus importants pour expliquer la réussite des entreprises (Shepherd, 1999).

Apparue dans les années trente, la théorie des traits puise ses racines dans les travaux de Max Weber (1930) qui fut un des premiers « *behavioriste*s [27]» à s'intéresser aux entrepreneurs, en cherchant à mettre en évidence l'importance du système de valeur permettant d'expliquer leur comportement (Filion, 1997). Qualifiée également par les chercheurs américains de « *trait approach* » (Gartner, 1988), l'étude comportementale a longtemps dominé le champ de l'entrepreneuriat à la recherche des caractéristiques personnelles du profil type de l'entrepreneur.

La qualité d'entrepreneur est-elle innée ou acquise ? Quel est le profil idéal de l'entrepreneur ? Qu'est ce qui distingue un entrepreneur d'un non entrepreneur ? Les behavioristes ont tenté de répondre à ces questions en approchant les traits de personnalité des entrepreneurs et en essayant d'établir des typologies. L'approche par les traits décrit les caractéristiques psychologiques et sociodémographiques, les traits de personnalité, habilités,

[27] Filion (1997) inclut sous le vocable "behavioristes", les psychologues, psychanalystes, sociologues et autres spécialistes du comportement humain.

les motivations, les comportements, l'origine sociale et la carrière professionnelle de l'entrepreneur.

Nombreuses études empiriques ont examiné la relation entre certains traits de personnalité spécifiques et l'envie de créer une entreprise d'une part, et la réussite du projet créé d'autre part (Rauch et Frese, 2007). Dans ses longues recherches visant l'explication des facteurs psychologiques qui influencent la décision d'exploiter des opportunités d'affaires, Shane (2003) recense et analyse un grand nombre de caractères psychologiques qu'il a classé sous trois catégories qu'il nomme : **1)** les aspects de la personnalité et les motivations (Aspects of personnality and motives), **2)** les critères d'auto-évaluation (Core self-evaluation), et **3)** les propriétés cognitives (Cognitive properties). Dans la première catégorie de facteurs psychologiques, l'auteur définit cinq aspects à savoir ; l'extraversion (extraversion), l'amabilité (agreeableness), le besoin d'accomplissement (need for achievement), la propension à la prise de risque (risk-taking propensity) et le besoin d'indépendance (need for independence). Les critères d'auto-évaluation, quant à eux, sont des construits psychologiques représentés par les caractéristiques de l'auto-efficacité, l'estime de soi et le locus de contrôle ; ces dimensions mettent l'accent sur le sentiment du contrôle des gens de leur environnement extérieur (Judge et al. 2002). Le troisième type de facteurs constitue les caractéristiques cognitives. Ces dernières, contrairement aux traits de personnalité et aux motivations, sont relativement instables au fil du temps et semblent être plus influencées par les perceptions individuelles (Shane, 2003). Parmi ces caractéristiques cognitives, trois ont été reconnues avoir plus d'impact sur la décision d'exploiter les opportunités d'affaires ; à savoir ; la confiance en soi, la représentativité (Busenitz et Barney, 1997) et l'intuition (Baumol, 1993).

En se basant sur les travaux de Hornaday (1982), Meredith, Nelson et al. (1982) et Timmons, (1978), Filion (1997) a énuméré 24 caractéristiques psychologiques les plus souvent attribuées aux entrepreneurs par les spécialistes en comportement. Citons par exemple ; le besoin de réalisation, l'internalité, la confiance en soi, l'implication à long terme, la tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude, l'initiative, l'apprentissage, la prise de risque, l'indépendance, la sensibilité envers les autres.

Timmons et al. (1977) listent quant à eux, pas moins de vingt caractéristiques qui différencient les entrepreneurs. Dans une édition plus récente de leur ouvrage, ils retiennent six thèmes dominants relatifs aux attitudes et comportements (« desirable and acquirable ») distinguant l'entrepreneur : « commitment and detrmination, leadership, opportunity

obsession, tolerance of risk, ambiguity and uncertainty, creativity, self-reliance and ability to adapt, motivation to excel » (Timmons et al. 1999 : pp 220-225, in Guyot et Vandewattyne, 2008).

Parmi les nombreuses caractéristiques psychologiques identifiées de l'entrepreneur (Filion, 1997), Fayolle (2002) met un accent particulier sur la contribution de l'école psychanalytique : « *Un point de vue original appartenant à l'école psychanalytique est apporté par Kets de Vries (1977). Ce dernier stipule que le comportement entrepreneurial est la résultante d'expériences vécues dans la tendre enfance et caractérisées par un environnement familial hostile et de nombreux problèmes affectifs. Ces situations ont conduit les individus à développer des formes de personnalité déviantes et peu insérables dans des environnements sociaux structurés, au sens où ils ont des difficultés à accepter une autorité et à travailler en équipe avec d'autres personnes.* »

Sans pouvoir être exhaustif, nous développerons les majeurs facteurs psychologiques identifiés par la plupart des travaux sur la psychologie de l'entrepreneur et qui peuvent servir d'indicateurs du potentiel entrepreneurial d'un individu, lesquels sont: le besoin d'accomplissement dans la théorie de McClelland (1961), le locus de contrôle (Rotter, 1966 ; Shapero, 1977 ; Begley et Boyd 1987 ; Chell et al. 1991), la propension à la prise de risque (Knight, 1921 ; Atkinson, 1957 ; Begley 1995 ; Hernandez, 1999), le besoin d'indépendance (Hisrich, 1985 ; Hills et Welsch, 1986 ; Cromie, 1987; Reynolds et White, 1997 ; Rauch et Frese, 2005), la confiance en soi (Cooper et al. 1988 ; Aldrich, 1999 ; Busenitz, 1999 ; Amit et al. 2001), la tolérance de l'ambigüité (Budner, 1982 ; Begley et Boyd, 1987) et l'auto-efficacité (Bandura, 1977 ; Wood et Bandura, 1989 ; Gist et Mitchell, 1992 ; Boyd et Vozikis, 1994).

1.2.1. Le besoin d'accomplissement (Need for Achievement)

Parmi les tentatives d'identification des traits psychologiques qui distingueraient les entrepreneurs des non entrepreneurs, nous pouvons citer la fameuse et indispensable contribution du psychologue comportemental américain David McClelland (1961) avec sa théorie des besoins (Motivational Theory).

A l'image de la théorie d'Abraham Maslow[28], la théorie de McClelland a pour principe de base que les comportements d'un individu sont motivés par des besoins fondamentaux qui lui sont souvent inconnus (Viau, 2007). Il considère que les besoins des personnes ne sont pas innés, ils se développent durant son enfance. Cependant, contrairement à Maslow, McClelland ne considère pas que le besoin de s'auto-actualiser soit le principal déterminant de la motivation humaine. En s'appuyant sur les premiers travaux de Murray (1938), McClelland met plutôt en avant trois autres besoins, à savoir ; le besoin d'affiliation (appartenance), le besoin de pouvoir (de puissance) et le besoin d'accomplissement (need for achievement).

Le premier besoin (d'affiliation) traduit le désir d'une personne d'être accompagnée par une ou plusieurs autres personnes afin de partager avec elle(s) le plus de temps possible (Viau, 2007). Les personnes qui se caractérisent par un besoin d'affiliation attachent de l'importance aux interactions personnelles. Elles préfèrent coopérer avec les autres plutôt qu'être mises en compétition, cherchent à s'intégrer et craignent d'être rejetées. De plus, ces personnes construisent et maintiennent leur réseau de connaissances tout en préservant un haut niveau de confiance et de compréhension mutuelle.

Les personnes, chez qui le besoin de pouvoir domine, veulent diriger et influencer les autres (McClelland, 1987). Ces personnes sont attirées par des rôles de leadership ou convoitent des professions qui leur donnent l'occasion d'avoir de l'influence sur les autres (Viau, 2007).

Le besoin d'accomplissement (*need for achievement* : nAch) quant à lui, amène une personne à vouloir atteindre les objectifs qu'elle se fixe à différents niveaux d'excellence (McClelland, 1987). Ces niveaux d'excellence sont fixés en se comparant aux autres (faire mieux que d'autres personnes font) ou avec soi-même (faire mieux que par le passé) (Viau, 2007).

McClelland met en avant le besoin d'accomplissement comme la première caractéristique de l'entrepreneur. Avec ses collègues, ils le définissent ainsi : "*nAch is the positive or negative affect aroused in situations that involve competition with a standard of excellence, were performance in such situations can be evaluated as successful or unsuccessful*" (McClelland, Atkinson, Clark et Lowell, 1953).

[28] Selon le psychologue humaniste, Abraham Maslow (1916-1972), les besoins humains sont organisés selon une hiérarchie (pyramide) où, à la base, on retrouve les besoins physiologiques élémentaires (boire, manger,…) et à son sommet, on retrouve les besoins psychologiques et affectifs d'ordre supérieur. Ce sont ces besoins qui créent la motivation humaine.

Shane (2003) et Shane et al. (2003) stipulent que le besoin d'accomplissement constitue une des plus importantes motivations qui influencent la décision d'exploiter des opportunités d'affaires. Selon les auteurs : « *Need for achievement is a motivation that leads people to undertake activities and tasks that involve personal responsibility for outcomes, demand individual effort and skill, involve moderate risk and provide clear feedback* » (Shane et al, 2003 in Shane, 2003 : p 99). "*People scoring more highly in need for achievement should be more likely to exploit entrepreneurial opportunities for several reasons"* (Shane, 2003, p 99).

Les entrepreneurs se caractérisent par un besoin élevé d'accomplissement. Ils veulent absolument réussir, préfèrent accomplir des tâches qui présentent un grand défi et évitent les tâches routinières ou qui sont très difficiles et souvent souhaitent recevoir des feedbacks positifs sur leur réalisation (Rauch et Frese, 2007). Ils s'intéressent aux projets comportant des risques plus élevés parce qu'ils y voient la possibilité d'une récompense plus grande. Enfin, les entrepreneurs avec un besoin d'accomplissement élevé préfèrent toujours travailler seules ou avec d'autres personnes exceptionnelles. Ils font, selon McClelland et ses collègues, les meilleurs leaders, bien qu'ils puissent y avoir une tendance d'exiger trop de leur personnel dans la croyance qu'ils sont tous fortement guidés par les résultats.

Le besoin d'accomplissement, au vu des études empiriques qui ont été menées, peut se voir associé à une volonté de poursuivre des activités entrepreneuriales. Les résultats trouvés montrent que les individus ayant ce besoin ont plus de chance de poursuivre des activités entrepreneuriales que d'autres types d'activités (McClelland, 1961 ; Collins et al. 2000). Cependant, bien qu'il soit fortement associé au domaine de l'entrepreneuriat et l'entrepreneur, Brockhaus (1982) argumente que les travaux de McClelland ne montrent aucune relation entre le besoin d'accomplissement et le fait de lancer, posséder ou même gérer une entreprise (Brockhaus, 1982 : p 41, in Filion 1997). Hernandez (1999) quant à lui, reproche à McClelland le fait que ce besoin ne peut pas servir de repère unique pour identifier les personnalités entrepreneuriales, car selon lui, « *des personnes autres que les créateurs, pouvaient également posséder ce besoin à un niveau important* » (Hernandez, 1999 : p 32).

C'est ainsi que plusieurs chercheurs reprochent à McClelland l'absence des preuves concrètes d'une éventuelle relation qui explique le comportement humain par le besoin d'accomplissement. De même que l'effet du milieu et de la société sur les activités de l'entrepreneur ont été négligés dans l'hypothèse de McClelland.

1.2.2. Le locus de contrôle (Locus of control)

Le locus de contrôle est un trait psychologique important dans l'étude des comportements individuels. Rotter (1966) a défini ce concept comme suit: *"When a reinforcement is perceived by the subject as following some action of his own but not being entirely contingent upon his action, then, in our culture, it is typically perceived as the result of luck, chance, fate, as under the control of powerful others, or as unpredictable because of the great complexity of the forces surrounding him. When the event is interpreted in this way by an individual, we have labeled this a belief in external control. If the person perceives that the event is contingent upon his own behaviour or his own relatively permanent characteristics, we have termed this a belief in internal control".* (Rotter, 1966 : p1).

Dans une autre définition, le locus de contrôle est défini en tant qu'un : « *An individual's perception about the underlying main causes of events in his/her life. Or more simply: individual believes that his/her behaviour is guided by his/her personal decisions and efforts (internal); or as unrelated to his or her actions and guided by fate, luck, or other external circumstances (external). People with internal locus of control believe that they can control what happens in their lives. On the other hand, people with external locus of control tend to believe that most of the events in their lives result from luck, being at the right place at the right time, and the behaviors of powerful people* ». (Furnham et Steele, 1993).

Dans sa définition, Rotter (1966) considère que le locus de contrôle est un trait psychologique spécifique à chaque individu. Les individus diffèrent dans leurs appréciations et leurs croyances sur ce qui peut déterminer la réussite de leurs activités, ce qui peut leur arriver dans un contexte donné ou enfin, ce qui peut influence le cours de leur vie.

Le locus de contrôle est un trait de personnalité qui a été largement étudié dans plusieurs domaines, y compris le domaine organisationnel (Spector, 1988). Des recherches ont montré que le locus de contrôle représente un des facteurs les plus importants qui expliquent la satisfaction du travail (Spector, 1982 ; Spector et O'Connell, 1994 ; Chen et Silverstone, 2008). Shane (2003) stipule que les personnes ayant un locus de contrôle interne (internalité de lieu de contrôle) sont des personnes qui ont des fortes croyances quant à la possibilité de contrôler leur environnement. Ces personnes, ajoute-t-il, ont plus de chance que les personnes ayant un locus de contrôle externe (externalité de lieu de contrôle) d'exploiter les opportunités d'affaires. Les croyances d'un entrepreneur en la possibilité d'exploiter des opportunités entrepreneuriales sont les fruits de son auto-évaluation de ses propres compétences

d'exploitation de ces opportunités. Cette auto-évaluation, à son tour, dépend du degré auquel l'entrepreneur pense pouvoir influencer son environnement extérieur (Harper, 1996) ; autrement de son lieu ou champ de contrôle. Dans la même idée, certaines études ont montré que l'incitation à l'action est davantage affirmée lorsque les créateurs d'entreprises répondent à une internalité du lieu de contrôle. Ce sentiment de contrôle pousse à saisir des opportunités et accepter de prendre des risques. A ce sujet, Aumont et Mesnier (1992) ajoutent « *l'art de saisir des opportunités sans complète connaissance de cause ne relève pas du hasard. Celui qui en fait usage dans son domaine de compétences est imprégné d'expérience et de savoir faire : il perçoit globalement des données, des signaux, des interactions qui complètent ce que les programmations rationnelles, appuyées sur l'information, sont incapables de lui fournir* » (Aumont et Mesnier, 1992 : p 82).

Dans un essai de déterminer la relation qui peut exister entre le trait du champ de contrôle avec d'autres traits psychologiques, des recherches précédentes ont montré que le besoin d'accomplissement est d'avantage exprimé par les personnes qui répondent à une internalité de lieu de contrôle (Gurin et al, 1969 ; Lao, 1970 ; Brockhaus, 1982). À ce sujet, McClelland (1966) trouve que les individus dotés d'un fort besoin d'accomplissement préfèrent toujours les situations dans lesquelles ils sentent qu'ils ont un contrôle direct sur les résultats (Locus de contrôle interne) ou dans lesquelles ils peuvent observer directement les résultats de leurs actes sur un événement donné. D'autres études empiriques ont trouvé une relation positive entre le locus de contrôle interne et le caractère innovant de l'entreprise (Khan et Manopichetwattana, 1989).

Dans une étude cherchant à identifier les conditions et les traits de personnalité différenciant les personnes qui sont devenues entrepreneurs de celles qui, malgré un même niveau d'étude et la présence d'opportunités d'affaires, ne le sont pas, Shapero (1975) met en avant l'importance du lieu de contrôle comme facteur mobilisant la création d'une entreprise et le choix de devenir son propre patron. Plus loin encore, il s'aperçoit que l'internalité du locus de contrôle selon laquelle, les personnes croient à leur influence sur le cours des évènements, aide à la réussite entrepreneuriale.

1.2.3. La propension à la prise de risque (Risk Taking Propensity)

Issue des premières recherches menées par McClelland (1961) sur les traits de personnalité des entrepreneurs, la propension à la prise de risque constitue une motivation entrepreneuriale

d'une grande importance. A ce propos, McClelland affirme que les individus ayant un fort besoin d'accomplissement auraient une propension à prendre des risques modérés.

Force est de constater que le risque et l'incertitude sont des ingrédients nécessaires pour toute analyse cherchant à aborder le rôle de l'entrepreneur. Plusieurs théories de l'entrepreneuriat perçoivent ce dernier comme un preneur de risque (Venkataraman, 1997). Plus loin encore, l'entrepreneur ne joue un véritable rôle que dans une économie incertaine (Gifford, 2005). Certaines recherches indiquent que les entrepreneurs sont moins averses aux risques que les autres personnes. Leurs rôles consistent à prendre des risques tandis que les autres (non entrepreneurs) tentent de les éviter (Kihlstrom et Laffont, 1979 ; Knight, 1921). Généralement, il existe deux manières de définir la prise de risque. Selon la première, la prise de risque est considérée comme une fonction de probabilité, tandis que pour la seconde, elle est définie comme une disposition individuelle face au risque (Rauch et Frese, 2007). En tenant compte de ces deux aspects de risque, Chell et al. (1991 : p 42) définit un preneur de risque comme une personne « *qui, dans un contexte de création d'entreprise, continue à poursuivre une idée d'affaires malgré les faibles chances de réussir*».

Selon Shane (2003), la propension à la prise de risque est un trait de personnalité qui mesure la volonté des personnes à s'engager dans des activités risquées. Pour expliquer la relation entre ce trait psychologique et la décision d'exploitation des opportunités d'affaires, l'auteur affirme que les personnes possédant une forte propension à la prise de risque devraient être plus enclines à exploiter des opportunités du fait qu'accepter et supporter le risque est inhérent à l'essence même du l'entrepreneuriat.

Tout au long du processus entrepreneurial, les entrepreneurs ne disposent pas souvent de toutes les informations nécessaires. Ainsi, des questions relatives au type et quantités des ressources dont ils ont besoin pour vendre un produit ou un service sur un marché, au processus de production, à la durée du processus de production, à la viabilité de leur produit, etc., restent problématiques pour les entrepreneurs. On parle donc, du **risque technique**. De même, les entrepreneurs sont exposés à **des risques liés au marché** du fait du manque d'informations parfaites sur les exigences des consommateurs et donc, sur leur appréciation du produit. Enfin, il y a un troisième type de risque auquel les entrepreneurs généralement, font face, à savoir le **risque lié à la concurrence**. En effet, il y a toujours une possibilité que leurs nouveaux produits ou services soient imités par des concurrents ou que leur profit soit érodé à cause de la complexité de la concurrence (Amit et Schoemaker, 1993).

Dans son ouvrage « *Entreprendre : la passion d'accomplir ensemble* », Danjou (2004) évoque une double incertitude présente chez les entrepreneurs : « *celle qui découle du caractère imprévisible des réactions du contexte interne et externe de l'entreprise et celle qui provient du degré de capacité des porteurs de projet à percevoir, anticiper ces réactions et à composer habilement avec elles*» (Danjou, 2004 : p 58). L'acceptation du risque, pour l'auteure, est inhérente au métier de l'entrepreneur.

L'entrepreneur doit donc, non seulement oser prendre des risques (Cantillon), mais aussi les mesurer et par conséquent, avoir une propension à la prise de risque calculé, ce qui signifie qu'il ne faut pas prendre tout risque.

1.2.4. Le besoin d'indépendance (Desire for independence)

Souvent, les recherches et études empiriques révèlent que le désir d'avoir la « complète direction de sa vie » (Collins et Moore, 1964, cité par Cachon, 2000) est un des principaux moteurs ou motifs donnés pour expliquer la création d'une entreprise (Clutterbuck et Devine, 1985 ; Hisrich, 1985).

Le besoin d'indépendance est une caractéristique personnelle selon laquelle un individu préfère s'engager dans des actions indépendantes plutôt que dans des actions qui impliquent d'autres personnes (Shane, 2003). Pour expliquer les effets d'un tel besoin sur les individus, Shane et al. (2003: p 268) affirment que « *Independence entails taking the responsibility to use one's own judgments as opposed to blindly following the assertions of others. It also involves taking responsibility for one's own life rather than living off the efforts of others* ». Il ressort de cette description que les personnes marquées par ce besoin cherchent à assumer des responsabilités et à utiliser leurs propres jugements plutôt que de suivre aveuglement les avis et jugements donnés par autrui. Ayant un besoin d'indépendance, la personne prend sa vie en main et assume ses choix, cherche sa propre vérité, fournit des efforts et refuse de vivre des fruits des créations des autres ou en s'appuyant des résultats des efforts des autres (Shane et al, 2003).

Les recherches se sont multipliées pour étudier ce besoin dans le domaine de l'entrepreneuriat et son degré d'importance pour le rôle de l'entrepreneur. A l'exemple de Jean Baptiste Say pour qui, l'entrepreneur est animé d'une volonté d'indépendance. Shapero (1975) stipule que le besoin d'indépendance est considéré comme une condition entrepreneuriale et un trait de caractère presque obligatoire pour devenir entrepreneur. Shane et al. (2003) quant à eux,

voient dans la recherche de l'indépendance une source pour toute création entrepreneuriale pour les raisons suivantes : la première est que les entrepreneurs assument leur responsabilité en exploitant une opportunité qui n'existait pas auparavant. Ensuite, les entrepreneurs sont responsables des résultats obtenus quelque soit le degré d'atteinte de l'objectif.

Les résultats des recherches visant la comparaison des entrepreneurs avec les non entrepreneurs révèlent que les premiers possèdent un niveau plus élevé de besoin d'indépendance (Hornaday et Aboud, 1973 ; Caird, 1991; Cromie et O'Donaghue, 1992).

1.2.5. La confiance en soi (Self-confidence)

Pour créer une entreprise, il ne faut pas qu'une idée ou un financement, ce serait bien trop facile. L'estime de soi, la confiance en soi sont essentiels et se trouvent être les moteurs pour maintenir le cap dans la création de son projet d'entreprise. Comme l'a affirmé d'ailleurs, Danjou (2004) dans son ouvrage **«** *Entreprendre : la passion d'accomplir ensemble »***, «** *Au centre de tout, il y a des convictions, des croyances, une foi, une passion, agissant comme une sorte d'intensité intérieure ou une flamme de nature à insuffler l'énergie motrice nécessaire. En un mot, l'acte d'entreprendre réclame un comportement ou une attitude intérieure qui s'apparente moins à de l'optimisme, à une confiance spontanée en soi ou dans la vie qu'à une foi délibérée, une conviction personnelle qui est donnée ou que l'on s'attribue. Ces croyances et convictions dirigent les actions des entrepreneurs et leur donne la force* » (Danjou, 2004)

Être confiant en soi et en son potentiel, se fier à soi-même, croire en sa capacité de réussir ce que l'on entreprend, se sentir à la hauteur de sa tâche et des décisions à prendre, être confiant d'obtenir de bons résultats, avoir une vision positive de soi et de ses capacités, s'attribuer une valeur personnelle élevée (Brockhaus, 1980), etc. toutes constituent, selon Gasse (2005), des aptitudes ou des caractéristiques personnelles favorisant le potentiel entrepreneurial. La confiance en soi représente selon l'auteur (Gasse) une compétence latente qui se développe au fil des expériences et des réussites et à laquelle l'individu peut faire appel selon les situations et circonstances rencontrées. Les entrepreneurs, selon Gasse, ont souvent de l'assurance et font toujours confiance à leur intuition. Cette confiance en soi les aide à surmonter les périodes difficiles et les pousse à atteindre des objectifs toujours plus ambitieux. Les personnes qui manquent de confiance en soi et d'assurance, ajoute-t-il, hésitent et ne sont pas aussi disposées à prendre des risques calculés.

Lors de ses observations cliniques, Rogers (1961) a mis l'accent sur l'approche centrée sur la personne. Dans la vision thérapeutique rogerienne, on note une grande importance accordée à une attitude qui, selon Rogers, facilite et accélère l'apprentissage et valorise la personne, ses opinions et de ses sentiments. Il s'agit de la confiance en soi et en ses capacités de changement. Nous reprenons ici quelques propos de Rogers : « *j'ai vu […] des gens simples acquérir de l'importance et une puissance créatrice dans leur sphère propre, au fur et à mesure qu'ils prenaient plus de confiance en eux et osaient avoir leurs sentiments propres, vivre selon les valeurs qu'ils découvraient intérieurement et s'exprimer à leur façon, unique et personnelle* ».

Considéré comme une facette plus générale de l'optimisme, l'excès de confiance en soi (overconfidence en terme anglo-saxon) défini comme la croyance dans l'exactitude de son jugement compte tenu des données réelles, est étroitement relié à l'identification et l'exploitation des opportunités d'affaires (Busenitz, 1999 ; Shane, 2003). En effet, une forte confiance en soi permet à un entrepreneur de surestimer ses compétences et aptitudes (Aldrich, 1999) et l'incite à entreprendre des actions dans des situations incertaines et malgré le manque d'informations lui permettant d'évaluer ses chances de réussite (Shane, 2003).

Locke et Baum (2007) distinguent deux types de confiance en soi : générale et spécifique à une tâche. La confiance générale en soi (ou l'efficacité) signifie que la personne croit en ses capacités de faire face aux problèmes extérieurs et aux défis de la vie, de surmonter les obstacles et d'atteindre les objectifs qu'elle se fixe. La confiance générale en soi est un aspect de l'estime de soi. La confiance se développe des expériences vécues durant la période de l'enfance, elle peut également résulter de la conscience de la personne de ses capacités cognitives (Locke et Baum, 2007).

Nombreuses recherches empiriques (Chandler et Jansen, 1992; Ericsson et al. 1993) ont mis en évidence une relation significative entre la confiance en soi entrepreneuriale des entrepreneurs et la performance de l'entreprise en phase de démarrage (Locke et Baum, 2007).

Enfin, il est à signaler que l'excès de confiance en soi n'a pas que des avantages, il peut causer des problèmes aux entrepreneurs en les rendant susceptibles à l'illusion de contrôle (Amit et al. 2001 ; Busenitz et Barney, 1997). L'illusion de contrôle est la tendance à croire que l'on peut contrôler (ou du moins influencer) des résultats sur lesquels nous ne disposons, en réalité, d'aucune influence (Simon, et al. 2000).

Pour conclure sur ce trait de personnalité, nous pouvons dire que la confiance en soi est la porte de communication entre les capacités et l'action. Elle est particulièrement importante pour l'entrepreneur pour ne pas baisser les bras à la première difficulté rencontrée et chercher à résoudre plus efficacement les problèmes. Plus grande est la confiance en soi, plus grand est le sentiment de capacité à faire face aux circonstances et aux défis et donc plus efficace est la résolution des problèmes.

1.2.6. La tolérance de l'ambigüité (Tolerance for ambiguity)

L'ambiguïté est inhérente au phénomène entrepreneurial. L'entrepreneur ne cesse de faire face à des changements. Son parcours est plein d'incertitudes liées notamment à la complexité du contexte, les surprises sont malheureusement inévitables. Son avenir, ainsi que celui de son entreprise sont par essence, incertains et indéterminables ou inconnus. Face à cela, l'entrepreneur peut éprouver un sentiment d'inconfort car il a l'impression que cette nouvelle situation est trop ambigüe et risquée et où il ne peut tout contrôler.

L'ambigüité reliée au changement implique toujours une proportion de risque et de peur de ne pas réussir, de perdre, d'être critiqué, d'être dans l'embarras. Surmonter cette ambiguïté est important. C'est ce qui fait évoluer l'entrepreneur et l'aide à avancer pour atteindre ses buts et ses rêves au lieu de demeurer passif.

Introduit en psychologie par Frenkel-Brunswik (1949), le concept de la tolérance à l'ambigüité (tolerance for ambiguity), dans sa version originale, peut se définir comme « *the tendency to perceive ambiguous situations as desirable* » (« *la tendance pour un individu à percevoir* (i.e. interpréter) *les situations ambiguës comme des états désirables* »), tandis que l'intolérance à l'ambiguïté (intolerance for ambiguity) est définie comme « *the tendency to perceive ambiguous situations as sources of threat* » (« *la tendance pour un individu à percevoir les situations ambiguës comme des menaces* ») (Budner, 1962 : p 29).

L'ambiguïté correspond à une situation dans laquelle l'individu dispose d'informations trop complexes, inadéquates ou parfois contradictoires (Norton, 1975 : p 607) qui peut donner lieu à des interprétations multiples. Selon Grenier et al. (2005), de telles situations s'observent quant l'individu se trouve confronté à des problèmes nouveaux, complexes, difficiles à résoudre comportant une large part d'incertitude et dont l'issue est imprévisible (Ngijol, 2007). Une personne qui a une faible tolérance à l'ambiguïté manifestera une sensation de stress, réagira sans réfléchir, évitera à tout prix les ambiguïtés et demandera en permanence

des clarifications. Tandis qu'une personne qui a une forte tolérance à l'ambiguïté perçoit les situations ambiguës comme stimulantes et intéressantes sait vivre dans l'incertitude, gère le manque d'informations ou les informations contradictoires.

Schere (1982) souligne que la tolérance à l'ambiguïté présente une caractéristique importante dans le profil d'un entrepreneur parce que les défis et le potentiel de succès associés à la création d'entreprise sont, par nature, imprévisibles (cité par Shane et al. 2003) et nécessitent une forte capacité d'adaptation. Gasse (2005) quant à lui, estime que les entrepreneurs sont par essence à l'aise avec l'ambiguïté et sont capables de prendre des décisions même lorsqu'ils n'ont pas en main toute l'information nécessaire. L'auteur cite l'exemple d'un entrepreneur qui vend un produit ou un service dans un marché relativement peu connu pour lui. Il ajoute que ce genre d'incertitude peut se révéler très stressant pour la plupart des gens mais les entrepreneurs, eux, ils apprennent à composer avec.

A cet égard, des recherches empiriques ont tenté de comparer le degré de tolérance à l'ambiguïté des entrepreneurs avec celui des managers (à l'exemple des travaux de Bearse, 1982 ; Begley et Boyd, 1987; Budner, 1982 ; Gasse, 1982). Les résultats de ces travaux affichent des scores de tolérance à l'ambiguïté nettement supérieurs chez les entrepreneurs que chez les managers du fait que les premiers sont confrontés plus que les deuxièmes à l'incertitude dans leur environnement quotidien (Budner, 1982).

1.2.7. L'Auto-Efficacité (Self-Efficacy)

L'auto-efficacité ou la croyance en ses propres compétences et capacités (Bandura, 1997) est l'un des concepts les plus étudiés dans la littérature sur la carrière et la motivation pour la formation. Il a été défini comme la croyance que l'on peut accomplir une tâche spécifique avec succès (Bandura, 1997), de même que la croyance en ses compétences ou ses capacités en général (Chen, Gully et Eden, 2001). Ce concept est considéré comme un facteur important dans la motivation à apprendre (Phillips et Gully, 1997; Maurer et al. 2003a ; Colquitt et Simmering, 1998) et l'engagement dans des activités de développement de carrière (Lent et al, 1994 ; Noe et Wilk, 1993). L'auto-efficacité est apparue comme un antécédent dans certains modèles (Noe et Wilk, 1993) et un médiateur dans d'autres (Colquitt et al. 2000 ; Phillips et Gully, 1997).

La théorie de l'auto-efficacité développée pour la première fois par Bandura (1986, 1997) a été bien fondée et largement validée et appliquée dans la littérature sur la psychologie sociale.

Selon Bandura, l'auto-efficacité est enracinée dans la croyance d'une personne dans sa propre compétence. Elle reflète les perceptions de soi quant à l'acquisition des compétences nécessaires et à la possibilité de convertir ces compétences pour atteindre un résultat souhaité (Kickul et al. 2008).

Les premiers travaux de Hackett et Betz ont soulevé l'importance de l'auto-efficacité à la fois pour les choix de carrière perçus et les préférences professionnelles (Betz et Hackett, 1981, 1983 ; Hackett et Betz, 1981). Dans la littérature sur l'entrepreneuriat, de nombreuses recherches ont tenté d'étudier les effets de l'auto-efficacité entrepreneuriale. Cette dernière a été définie comme étant le dégrée auquel les personnes se perçoivent comme ayant la capacité d'accomplir, avec succès, les différents rôles et activités entrepreneuriales (Chen, Greene, et Crick, 1998 ; De Noble, Jung et Ehrlich, 1999). En l'absence des niveaux minimaux d'auto-efficacité entrepreneuriale il est peu probable que les futures entrepreneurs seraient suffisamment motivés pour s'engager dans le processus de création d'entreprise (Boyd et Vozikis, 1994 ; Krueger et Brazeal, 1994 ; Markman, Balkin et Le baron, 2002 ; Zhao, Seibert et Hills, 2005).

Les théoriciens en entrepreneuriat ont signalé que l'auto-efficacité entrepreneuriale joue également un rôle déterminant dans la formation des intentions entrepreneuriales. Boyd et Vozikis (1994), par exemple, ont aperçu que l'auto-efficacité influence le développement des intentions entrepreneuriales et donc, la probabilité de la création d'entreprise. De même, certains effets de l'auto-efficacité entrepreneuriale sur la performance entrepreneuriale ont été soulevés. A ce propos, Forbes (2005b) et Anna et al. (2000) ont trouvé une relation positive entre l'auto-efficacité entrepreneuriale et les mesures subjectives de la performance de nouvelles entreprises. Bradley et Roberts (2004) soutiennent, quant à eux, l'idée que l'auto-efficacité doit être positivement reliée à la satisfaction des entrepreneurs au travail. D'autres recherches menées par Forbes (2005) ont montré que le niveau d'auto-efficacité des entrepreneurs prédit, d'une manière significative, le niveau au quel l'entreprise sera engagée dans une prise de décision complète. En outre, les études menées par Baum et al. (2001), Baum et Locke (2004) et Hmieleski et Corbett (2008) ont identifié une relation positive entre l'auto-efficacité des entrepreneurs et la croissance de leur entreprise.

En somme, l'auto-efficacité entrepreneuriale est l'une des caractéristiques personnelles qui semble être un antécédent particulièrement important aux intentions de création d'entreprise (Boyd et Vozikis, 1994 ; Zhao, Seibert et Hills, 2005 ; Barbosa, Gerhardt et Kickul, 2007). Il

s'agit d'un concept qui mesure la croyance d'une personne en sa capacité à monter avec succès un projet entrepreneurial. L'auto-efficacité entrepreneuriale est particulièrement utile, car elle intègre à la fois les facteurs de personnalité et les facteurs environnementaux (McGee et al. 2009). Elle est conçue comme un bon indice des intentions entrepreneuriales et, donc, de l'action (Bird, 1988 ; Boyd et Vozikis, 1994).

En résumé, nous pouvons dire que l'approche par les traits de personnalité correspond à une approche descriptive de l'entrepreneur, ses attributs, ses caractéristiques psychologiques, ses capacités et aptitudes à la création d'entreprise.

Pour compléter l'« approche par les traits », il nous semble indispensable de décrire l'« approche par les faits » (Gartner, 1989), qui, depuis les années 80, a provoqué le grand débat historique opposant tenants de l'approche sur le processus de création d'organisation et partisans de l'approche par les traits de personnalité au sein de la communauté des scientifiques et chercheurs dans le domaine de l'entrepreneuriat. Ce débat a donné une nouvelle tournure aux recherches sur le phénomène entrepreneurial. Considérée comme étant complémentaire à l'approche par les traits (Gartner, 1989), cette nouvelle approche considère l'entrepreneur comme un vrai acteur. L'intérêt sera donc, porté sur ses actes, démarches et les activités qu'il met en œuvre. Ainsi, et sans chercher à être exhaustifs, nous présentons dans le paragraphe suivant, les grandes lignes qui ont marqué l'approche par les processus.

1.3. …à l'approche sur les processus ou par les comportements (How ?)

Comment l'entreprise voit-elle le jour ? À cette question fondamentale, Vesper (1985) et Gartner (1990) soulignent l'insuffisance de la recherche du profil de l'entrepreneur pour y répondre. Ils ajoutent que l'entrepreneur type est un mythe et que toute typologie qui tente de catégoriser les entrepreneurs à partir des traits de personnalité parait illusoire. Ce constat rejoint celui de Shapero (1984) qui, dans une de ses dernières contributions, écrivait « *I have said nothing of the psychology of entrepreneurs. It is not by oversight. The more I study entrepreneurs, the more I am impressed by the great variety of kinds of people who are entrepreneur, and the more I find it difficult to be satisfied with simple psychological profiles. Entrepreneurs are not born, they are developed. The great majority of people are capable of being made more entrepreneurial* ». (Shapero, 1984 : p 28 in Bruyat, 1993).

C'est à partir des années 1980 que le processus commence à être considéré comme une composante essentielle de la création d'entreprise. Cet intérêt doit considérablement à un

article plaidoyer de William B. Gartner, intitulé « *Who is an entrepreneur ? Is the wrong question?* », paru dans: *American Journal of Small Business* en 1988. Dans cet article, Gartner invite les chercheurs à tourner leur attention « sur ce que fait l'entrepreneur et non sur ce qu'il est », à se focaliser sur les faits et non sur les traits (Guyot et Vandewattyne, 2008), car, comme il le dit, « *I believe that…a focus on the traits and personality characteristics of entrepreneurs will never lead us to a definition of the entrepreneur nor help us to understand the phenomenon of entrepreneurship*» (Gartner, 1989; p 48).

Dans cette perspective, l'entrepreneuriat doit être scruté sous un nouvel angle qui correspond à l'aspect processuel du phénomène entrepreneurial (l'action) pour mieux identifier, sans risque d'erreur, l'entrepreneur.

Jean-Marie Toulouse, un tenant de l'école comportementale, rejoint ce courant de recherche (Verstraete et Saporta, 2006). Selon lui, « *L'entrepreneur est avant tout un réalisateur de projets, quelqu'un qui dans la société perçoit une opportunité et imagine une façon de répondre à ce besoin avant que d'autres ne le fassent ; c'est une personne qui, face à une situation problématique, développe un projet, une vision qui transforme le problème en une occasion d'affaires* » (cité par Verstraete et Saporta 2006 : p 92). Dans sa définition, Toulouse met un accent particulier sur les activités de l'entrepreneur reliées à la création d'entreprise (réalisateur de projets), les activités d'identification et d'exploitation des opportunités ou occasions d'affaires (Verstraete et Saporta, 2006).

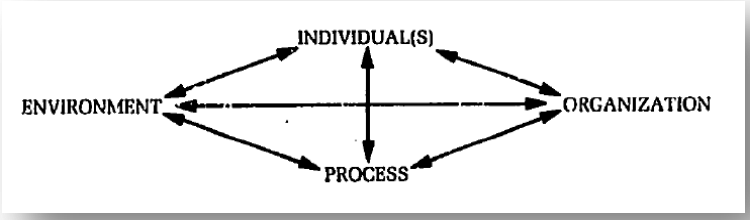
La multitude des profils entrepreneuriaux, de types de projets d'entreprise et la complexité du phénomène entrepreneurial rendent impossible de dresser un profil type de l'entrepreneur en se basant uniquement sur ses traits de personnalité. A tel point que Verstraete (1999) qualifie d'échec les programmes de recherche sur les caractéristiques de l'entrepreneur. D'autres parlent de l' « impasse » de l'approche par les traits. Nombreuses études de traits de l'entrepreneur montrent qu'il n'y a pas de traits universels systématiquement séparés des entrepreneurs par rapport aux autres individus. Si des traits de personnalité particuliers sont des caractéristiques clés de l'entrepreneur, alors comment pouvons-nous expliquer que les personnes qui possèdent ces qualités ne sont pas des entrepreneurs ? Autre lacune de l'approche par les traits s'explique par le manque apparent des résultats significatifs. D'une part, cela peut s'expliquer par un manque de connaissance des propriétés psychométriques des mesures utilisées pour opérationnaliser les traits. En conséquence, les différentes études menées sur les caractéristiques personnelles étaient incapables d'utiliser des mesures

différentes pour évaluer le même construit ; ce qui rend très difficile la reproduction ou la généralisation des résultats. D'autre part, la base théorique sur laquelle s'appuie la méthodologie utilisée n'est pas solide, sans oublier la non prise en compte de l'impact des variables situationnelles dans l'explication de la relation entre les traits de personnalité et l'efficacité ou la performance de l'entrepreneur. Verstraete et Saporta (2006) parlent alors, deS problèmes d'ordre méthodologique et conceptuel de l'approche par les traits qui font que cette dernière, malgré les résultats qu'elle produit, a perdu peu à peu de sa popularité.

Conscients de ces lacunes, nombreux auteurs ont suggéré de concentrer les recherches sur l'étude du processus entrepreneurial (Gartner, 1985 ; Gartner, 1988 ; Stevenson et Jarillo, 1990 ; Bygrave et Hofer, 1991 ; Van de ven, 1992 ; Bruyat, 1993 ; Bouchikhi, 1993 ; Gartner, 1993 ; Bruyat, 1994 ; Fayolle, 1996 ; Landstrom, 1998 ; Hernandez, 1999 ; Bruyat et Julien, 2001, cités par Fayolle, 2002). Le processus entrepreneurial a été défini par Bygrave et Hofer comme suit: « *The entrepreneurial process involves all the functions, activities and actions associated with the perceiving of opportunities and the creation of organizations to pursue them*" (Bygrave et Hofer, 1991: p14). Deux conceptions marquent cette définition : l'emergence organisationelle et l'opportunité entrepreneuriale (Fayolle, 2002).

L'émergence organisationnelle est interprétée dans la conception qu'a donnée Gartner (1985) du phénomène entrepreneurial. Dans cette vison, l'entrepreneuriat n'est rien d'autre qu'un phénomène consistant à créer et organiser des nouvelles organisations. Étudier l'entrepreneuriat, selon lui, revient à étudier la naissance de nouvelles organisations autrement, les activités qui permettent à une personne de créer une nouvelle entité. Selon Gartner, ce qui distingue les entrepreneurs des non entrepreneurs c'est que les premiers créent des organisations, tandis que les autres ne créent pas. Le modèle interactionniste qu'il a mis au point pour décrire le processus entrepreneurial (voir figure 9) se compose de quatre dimensions : **1)** individu(s) : personne (s) impliquée (s) dans la création d'une nouvelle organisation, **2)** organisation : l'entreprise créée, **3)** environnement : tout ce qui entoure l'entreprise et influence son fonctionnement et **4)** et le processus : les actions entreprises par l'(les) individu (s) pour démarrer l'entreprise (Gartner, 1985). Le processus serait perçu par Gartner comme une variable et non un réceptacle des autres dimensions (Fayolle, 2002). Suivant le modèle de Gartner, l'entrepreneur et son entreprise sont engagés dans une relation de type symbiotique, dans le sens où l'un se définit par rapport à l'autre et vice versa (Guyot et Vandewattyne, 2008).

Figure 9: Modèle de description du processus entrepreneurial de Gartner (1985)



La notion d'opportunité entrepreneuriale, quant à elle, a largement fait l'objet de travaux de recherche, notamment ceux de Shane et de Venkataraman, qui, en se basant sur les réflexions de Schumpeter et Kirzner, considèrent que la création d'entreprise est le résultat d'un processus de découverte, d'exploration et d'exploitation d'une opportunité. Shane (2003: p 18) affirme « *the examination of opportunities is a central, but largely overlooked aspect of entrepreneurship* ».

Une opportunité entrepreneuriale est définie comme « *…a situation in which a person can create a new means-ends framework for recombining resources that the entrepreneur believes will yield a profit* » (Shane, 2003; p18). Dans cette perspective, l'entrepreneuriat est défini comme un processus de transformation d'opportunités en démarrage d'affaires (Verstraete et Saporta, 2006).

Dans son ouvrage « *Vision et relations : clés de succès de l'entrepreneur* », Filion (1991) définit l'entrepreneur comme « *une personne imaginative, caractérisée par une capacité à fixer et à atteindre des buts. Cette personne maintient un niveau élevé de sensibilité en vue de déceler des occasions d'affaires. Aussi longtemps qu'il/elle continue d'apprendre au sujet d'occasions d'affaires possibles et qu'il/elle continue à prendre des décisions modérément risquées qui visent à innover, il/elle continue de jouer le rôle entrepreneurial* » (Filion, 1991 : p 25). Si l'on décortique cette définition, il nous est possible de connaitre les nombreuses facettes de l'entrepreneur que l'auteur a voulu mettre en lumière. Mise à part son engouement pour l'atteinte des résultats et la réalisation d'objectifs, l'entrepreneur est quelqu'un qui est à la recherche permanente de bonnes opportunités d'affaires et des moments propices pour les saisir. Pour les identifier, une bonne dose de flair, d'intuition et de sensibilité à l'égard de tout ce qui se passe autour de lui est requise. Cette définition renvoie également à l'importance de l'apprentissage. Ainsi, pour mieux assurer son rôle entrepreneurial, un entrepreneur doit continuer à apprendre et mettre en application cet apprentissage (Filion, 1991).

Brush et al. (2003) adoptent également les notions du processus, d'opportunité entrepreneuriale et de création d'activité comme étant des concepts fondamentaux au champ de recherche en entrepreneuriat. A cet effet, ils proposent une interprétation du domaine qui englobe les différentes déclinaisons de la notion de la création d'entreprise.

Malgré l'effort de délimitation et l'apport des travaux sur les opportunités entrepreneuriales, un certain nombre de limites subsistent (Verstraete et Saporta, 2006). D'une part, cette perspective d'opportunité entrepreneuriale présuppose l'existence objective de l'occasion d'affaires qu'il suffit de découvrir, d'exploiter et de valoriser pour créer une entreprise. Or ce n'est pas toujours le cas. Il serait plus judicieux de la provoquer ou de la saisir. D'autre part, dans cette conception du phénomène entrepreneurial, l'essentiel constitue la rencontre entre l'opportunité d'affaires et l'entrepreneur qui les découvrent et les exploitent. Or cette rencontre ne va pas de soi.

Autre limite soulignée par Verstraete et Saporta (2006) à savoir: les opportunités d'affaires sont très difficiles à identifier et les individus ne possèdent pas, de manière égale, les informations leur permettant de s'en saisir. Cette inégalité entre les individus au niveau de la détention et de l'utilisation de l'information peut devenir avec le temps, la source d'une asymétrie d'informations entre les entrepreneurs déclarés (ceux qui ont identifié et commencé à exploiter l'opportunité) d'une part, et les parties prenantes (par exemple les investisseurs) auxquels l'entrepreneur va faire appel pour rendre viable son projet (Verstraete et Saporta (2006). Enfin, une autre limite de cette conception soulevée est relative à l'échec. En effet, le processus ne s'intéresse qu'aux cas de réussite entrepreneuriale. Or, selon Fayolle (2002), pour mieux comprendre le phénomène entrepreneurial, les cas d'échec sont autant intéressants que les autres.

La présentation précédente vise à dresser un panorama succinct des diverses approches de l'entrepreneuriat dans la littérature, afin de mettre en lumière l'évolution du statut de l'entrepreneur et de son processus de création d'entreprise. Si la plupart des travaux ont adopté l'une des approches, il nous est difficile de faire ce choix. En effet, les deux approches par les traits et les faits sont centrales dans notre recherche. Pour répondre à notre problématique, nous combinons psychologie cognitive et processus d'action pour appréhender l'acte d'entreprendre. En effet, dans un premier temps de cette recherche, nous tenterons de savoir dans quelles mesures les caractéristiques personnelles des entrepreneurs peuvent être considérées comme des facteurs de réussite de leur projet entrepreneurial (approche par les

traits). Dans un second temps, nous nous intéressons à l'étude du processus entrepreneurial, en mettant l'accent sur les activités entrepreneuriales réalisées par les entrepreneurs au démarrage de leur entreprise (approche par le processus).

S'étant livrés à l'inventaire des articles publiés lors des dizaines dernières années dans les principales revues académiques du champ de l'entrepreneuriat, nous avons constaté un regain d'intérêt pour la perspective cognitive dans l'accompagnement entrepreneurial qui tente de s'affirmer mais sur des bases encore conceptuelles théoriques différentes empruntant à la psychologie, à la cognition, aux traits de personnalité de l'entrepreneur, etc. Les travaux empiriques visant la mesure de l'impact de l'accompagnement psychologique de l'entrepreneur d'une part, et les questions sur la performance, d'autre part, sont quasi absents. Face à cette rareté, l'enjeu est de taille et le champ d'investigation du comment l'univers de l'accompagnement doit-il se saisir des recherches sur la psychologie est sous-exploité.

Pour ces différentes raisons, il nous a donc semblé intéressant et opportun de traiter de la psychologie de l'entrepreneur tout en rapprochant ce concept à celui de l'accompagnement. Ce qui fera l'objet de notre prochain titre.

2. L'Accompagnement psychologique : Vers une nouvelle perspective de prise en compte de l'aspect psychologique de l'entrepreneur dans l'accompagnement

Une des caractéristiques marquantes d'un entrepreneur est sa capacité à se différencier des autres dans ses croyances et ses perceptions des choses. Ses actions et ses manières d'agir sont déterminées par ces croyances et ces perceptions (Filion, 1991). C'est en tenant compte de ce caractère distinctif de l'entrepreneur que l'accompagnement entrepreneurial doit agir pour soutenir les entrepreneurs.

Malgré la densité des réseaux mis en place, l'accompagnement des nouveaux porteurs de projet dans les différentes phases de leur processus de création d'entreprise (pré-création, création et post-création) souffre de multiples carences (Pluchart, 2012) avisées par Marchesnay dés 1992 et confirmées dans de nombreux rapports dont notamment le « *Rapport d'évaluation : Les dispositifs de soutien à la création d'entreprises* » de la cour des comptes de décembre 2012 et le rapport ministériel conduit par Philippe Mathot en Octobre 2012, intitulé « *Accompagner l'entrepreneuriat, un impératif pour la croissance* », qui exige que

« l'accompagnement se rapproche du coaching et devienne un véritable réflexe entrepreneurial » (Pluchart, 2012 : p 1).

Dans sa recherche de modéliser le phénomène de la création d'entreprise dans une perspective d'accompagnement, Bruyat (1993) affirme qu'« *Accompagner un entrepreneur tout au long de sa démarche, suppose que soient prises en compte* ***la dynamique et les spécificités de sa personnalité****, de ses savoir-faire, de ses ressources mobilisables et de son projet situé dans des environnements multiples. Le but de l'accompagnement n'est pas de prédire la réussite ou l'échec, mais de favoriser la réussite de l'entrepreneur. Aussi, l'accompagnateur ne peut pas restituer au créateur des régularités statistiques « naturelles* ». (Bruyat, 1993 : p170).

Par exemple, pour représenter la relation accompagnateur-créateur d'entreprise, Bruyat (1993) utilise la Configuration Stratégique Instantanée Perçue (CSIP) qu'il a adapté de la problématique classique du management stratégique et des travaux relatifs à la modélisation des comportements de décision. Dans cette représentation (voir le schéma ci-dessous), Bruyat (1993) explique que le créateur, à un moment donné de son processus de création, a des croyances, des perceptions plus au moins incertaines de ses environnements, de ses capacités et de ses ressources, de ses aspirations et de ses buts. Pour réussir son projet, ce dernier doit se situer ou du moins s'approcher au maximum de la zone de cohérence de sa CSIP. Selon Bruyat, la relation entre l'accompagnateur et l'accompagné (créateur d'entreprise) doit être fondée sur une bonne compréhension d'aussi bien le projet d'entreprise que du créateur lui-même (sa personnalité, ses perceptions, ses aspirations, ses compétences et son environnement).

Le rôle de l'accompagnateur tel que défini par Bruyat (1993) consiste alors, non pas à fournir des études « clé en main » ou de juger le projet, mais à favoriser la cohérence entre d'une part, les perceptions du créateur (sa CSIP) et son projet et d'autre part, ses apprentissages. L'accompagnateur ne doit pas être un expert fournissant des solutions toutes faites, ni celui qui attribue aux entrepreneurs des labels de qualité, ajoute-il. Il doit soutenir et aider le créateur à réfléchir et identifier des solutions possibles même si la solution choisie n'est pas celle qu'il aurait préconisée. Enfin, le rôle d'un accompagnateur est d'amener le créateur à se poser de nouvelles questions, projeter de nouvelles perspectives, oser le changement et le conduire à chercher de nouveaux raisonnements pour résoudre ses problèmes (Bruyat, 1993).

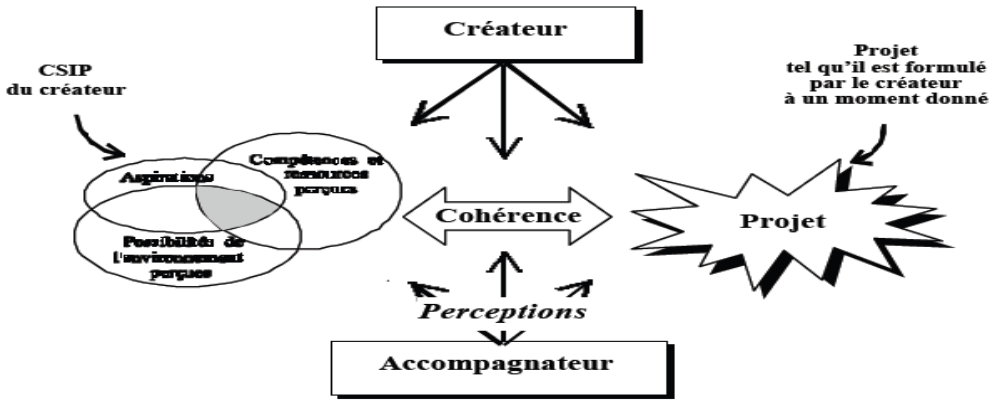


Figure 10 : Problématique de l'accompagnement (Bruyat, 1993)

Dans ce même courant d'idées, Granger (2000) insiste à accorder de l'importance de l'aspect psychologique dans l'accompagnement. En effet, outre les qualités techniques que demande le métier de l'accompagnateur, l'auteur ajoute les qualités humaines. L'accompagnateur, dit-il, doit aider le créateur d'entreprise à progresser simultanément dans tous les domaines, en lui donnant conscience des difficultés, mais aussi confiance en soi et en ses propres capacités de les surmonter. Il va aider le créateur à bien comprendre la problématique de la création d'entreprise et avoir une vision exacte de la réalité du monde de l'entreprise. L'accompagnateur doit créer des conditions et des parcours « d'autostructuration » et ne doit pas se limiter à un rôle de conseiller qui ne fait que répondre aux questions (Granger, 2000).

En s'appuyant sur deux cas de créateurs d'entreprises innovantes accompagnés dans un incubateur, Charles-Pauvers et al. (2012) se sont intéressés à la question de la pertinence des nouvelles méthodes d'évaluation psychologique en proposant le MBTI[29] (Myers Briggs Type Indicator : une méthode ou un test d'auto-évaluation de la personnalité empruntée à la psychologie) comme outil pour accompagner le futur entrepreneur. Le but est de savoir si de tels outils permettent d'améliorer les démarches d'accompagnement par une meilleure prise en compte des caractéristiques psychologiques des entrepreneurs. Leur étude révèle que MBTI a permis d'ouvrir la voie d'un dialogue entre le porteur de projet et l'accompagnateur,

[29] Charles-Pauvers et al. (2012) : MBTI : est le test d'auto-évaluation le plus utilisé aujourd'hui (Briggs et al. 2007). Il repose sur les types psychologiques, ensemble hétérogène de caractéristiques individuelles, et décrit le comportement global de la personne. Il permet de regrouper sous des catégories les personnes partageant les mêmes caractéristiques. C'est donc, une typologie psychologique bâtie par Jung et opérationnalisé par Myers en 1962 (Myers et al. 1985).

de faire prendre conscience au porteur de ses caractéristiques individuelles. De même, cet outil a permis de déclencher des processus réflexifs ; composantes essentielles du processus d'apprentissage. Ces outils d'accompagnement sont perçus comme des vrais moyens d'aide à la prise de décision, à la formalisation du projet (Charles-Pauvers et al. 2012).

Les besoins d'accompagnement des PME pour améliorer leur performance et développer leurs activités s'accentuent. Pour Sammut (2003), l'enjeu principal de l'accompagnement vers le développement des projets d'innovation et/ou d'internationalisation réside moins dans l'accroissement des bases de connaissances de leurs acteurs (les porteurs de projet) que dans le développement et l'enrichissement de leurs capacités à faire évoluer leur système de représentation et à s'ouvrir à de nouvelles complexités. Dés lors, nous admettons que la réussite de l'accompagnement entrepreneurial est fortement dépendante de la capacité de l'accompagnant à comprendre la représentation des acteurs, son approche et ses comportements. Ainsi, au problème de la cognition de l'entrepreneur s'ajoute le problème d'interaction accompagnant-accompagné (Gallais et Boutary, 2012).

Une forme originale d'accompagnement des jeunes créateurs d'entreprises qui a apporté ses fruits réside dans l'accompagnement par les pairs. Caractérisé par une forte dimension personnelle et d'une démarche co-construite entre l'accompagnant et l'accompagné, l'accompagnement par les pairs marque un passage d'une relation de confiance contrainte qui peut caractériser la relation d'accompagnement dit classique (Bornarel, 2004), à une relation de confiance partagée (Jaouen et al. 2005). Ce type de relation d'accompagnement favorise non seulement le transfert des savoirs et de l'apprentissage du métier pour le jeune entrepreneur, mais aussi présente, grâce à une relation d'échange, d'autres avantages en termes de légitimité, d'efficacité et d'effectivité pour les deux parties : l'accompagnateur et l'accompagné.

Sous un titre flashant « *les biais psychologiques de l'accompagnement entrepreneurial* » est apparu l'article de Pluchart (2012) dans la *Revue Internationale de Psychosociologie*. L'auteur cherche à étudier les principaux biais psychologiques perçus par les créateurs d'entreprise ainsi que par leurs accompagnateurs. Ces biais psychologiques, affirme-t-il, affectent non seulement les décisions et les comportements des entrepreneurs, mais aussi l'efficience des stratégies de l'accompagnement entrepreneurial et leurs modes de traitement. Pluchart (2012) a constaté que, malgré la diversité des recherches menées sur les facteurs d'échec de l'accompagnement entrepreneurial. Comme causes d'échec identifiées, il y a la

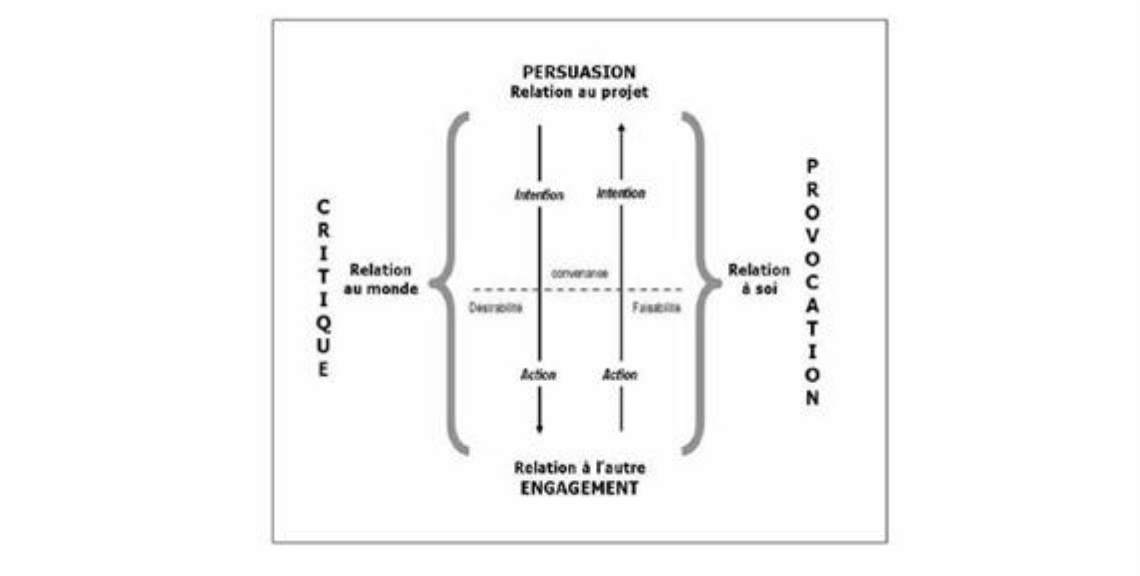
fierté des créateurs qui trouvent humiliant d'être conseillés (Belet, 1993), la faible lisibilité des réseaux et l'insuffisance d'outils adaptés (Smitt et al. 2002), le manque de confiance des créateurs dans leurs accompagnateurs (Bayad et al. 2009), le manque de légitimité des structures qui dépend de leur réputation, leur savoir faire et leur expertise, leurs capacités d'empathie, leurs niveaux d'implication et de réactivité (Cullière, 2003), le manque de clarté des offres d'accompagnement qui peuvent désorienter les créateurs (Mathot, 2012), le manque d'expertise, de conseils, d'aide de l'accompagnateur au travail de l'accompagné sur son projet professionnel (Sarasvathy, 2001), manque de liberté accordée à l'entrepreneur pour faire ses choix (Belet, 1993). Ces travaux ne considèrent qu'incidemment les avancées des recherches sur les biais psychologiques des entrepreneurs et des managers (Pluchart, 2012).

Pour étudier la relation accompagnateur/accompagné, des chercheurs se sont intéressés à la dimension stratégique de la communication dans le but d'identifier les stratégies de communication des accompagnateurs (Radu et Redien-Collot, 2010). Les auteurs proposent alors, un modèle théorique (voir figure 11 ci-dessous) autour de quatre catégories de stratégies communicationnelles mobilisées dans le cadre d'un accompagnement entrepreneurial collectif ou individuel. Ces stratégies sont : la persuasion, l'engagement, la critique et la provocation. Chaque registre de communication adopté par l'accompagnant lui permet d'influencer les intentions et les actions de l'entrepreneur dans le sens de l'objectif préalablement fixé (Carré et al. 2012). Nous reprenons, dans ce qui suit, la définition des auteurs des quatre stratégies. Ainsi :

« […] ***La persuasion****, vise à changer les perceptions de l'accompagné relatives à la désirabilité, la faisabilité et la convenance de l'action entrepreneuriale. Les stratégies persuasives se focalisent sur un changement attitudinal afin d'influencer d'abord les intentions, ensuite les actions du porteur de projet (Ajzen, 1991).* ***L'engagement*** *vise à changer les schémas comportementaux de l'accompagné afin de le rendre plus persistant dans sa démarche entrepreneuriale (Joule et al. 2007).* ***La critique*** *vise à déconstruire les croyances sous-jacentes au discours public sur l'entrepreneuriat afin de stimuler la créativité et l'autonomie de l'accompagné. Les stratégies critiques se focalisent sur la remise en question des perceptions de désirabilité, de faisabilité et de convenance de l'action entrepreneuriale. Enfin,* ***la provocation*** *vise à susciter chez l'accompagné un questionnement autour de l'image de soi et des objectifs personnels et professionnels afin de libérer le potentiel entrepreneurial et de renforcer la capacité à proposer une création de valeurs originale. Les stratégies de provocation se focalisent sur la remise en cause directe des*

représentations, des croyances et des comportements du sujet. » (Radu et Redien-Collot, 2010 : p 47).

Figure 11 : Modèle théorique du fonctionnement des quatre stratégies de communication de l'accompagnement entrepreneurial



(Source : Radu et Redien-Collot, 2010)

Dans le cadre de l'analyse de l'échec entrepreneurial, Khelil et al. (2010) explorent la question de la pertinence de l'accompagnement psychologique des entrepreneurs en termes de soutien moral et d'apprentissage affectif (St-Jean, 2008). Grâce à une étude exploratoire menée à l'aide des cartographies cognitives, auprès de quatre accompagnateurs responsables des structures d'appui, les auteurs montrent que la dimension psychologique de l'accompagnement doit être placée au cœur des pratiques des systèmes d'appui aux entrepreneurs pour limiter le taux de mortalité précoce des nouvelles entreprises. Plus que le manque de compétences et d'expériences des entrepreneurs, ce sont des raisons d'ordre psychologique qui expliqueraient « le pourquoi de l'échec entrepreneurial ? » (Khelil et al. 2010). Les résultats de cette étude proposent une nouvelle conception des systèmes d'appui basée sur une adéquation entre les démarches et les méthodes employées par les structures d'appui et les besoins et aspirations exprimés par les créateurs d'entreprises en termes de soutien moral ou psychologique. La performance des structures d'accompagnement serait donc étroitement liée avec la satisfaction des attentes des entrepreneurs et relève d'une logique « personnalisée » et « modulable » de l'accompagnement entrepreneurial (Khelil, 2010).

L'accompagnement psychologique paraît d'autant plus important, voire indispensable durant les périodes de doute et de stress par lesquelles passent la plupart des entrepreneurs pour ne pas dire tous. A un moment donné, l'entrepreneur peut perdre l'impression de contrôler les choses, qui lui donne la force de persévérer face aux incertitudes relatives à la survie de son entreprise et face aux coups durs (Valéau, 2006). Le doute s'installe et l'entrepreneur plonge dans un état de stress dû à plusieurs facteurs qu'Adebowale (1994) résume par : le temps passé en entreprise, l'immersion dans l'activité, un besoin d'accomplissement et des ambitions démesurés qui amènent l'entrepreneur à toujours vouloir « fixer la barre trop haut » et à vouloir « en faire trop ». Les pratiques d'accompagnement sont appelées à élargir leur approche et s'orienter vers de nouvelles démarches plus globales ; telle que le « counseling » qui vise, selon Priels (2004), le développement de la personne et se fonde sur la compréhension de la personnalité, des représentations personnelles, du style de vie et des rôles sociaux de l'individu, autrement, sur une appréhension de sa personne toute entière (Valéau, 2006). En s'ouvrant à des pratiques comme le « counseling », l'accompagnement entrepreneurial soutiendra moralement les entrepreneurs en les motivant et en les ramenant sur le chemin de la persévérance pour repenser la survie de leur entreprise.

Le métier de l'accompagnateur s'avère un métier à multiples facettes. La nature et l'évolution des besoins ne sont pas sans impact sur la relation accompagnateur/accompagné et modifient, en conséquence, le type et la dynamique des interactions dans le processus d'accompagnement (Bayad et Uk, 2012). Cuzin et Fayolle (2004) précisent que l'accompagné est amené à voir ses besoins évoluer, de même, les besoins d'accompagnement, qui au fil du temps, changent et évoluent en nature et en intensité.

La question sur le rôle de l'accompagnateur en entrepreneuriat peut être abordée sous différents angles d'analyse (Carré et al. 2012) en fonction des besoins des porteurs de projet (Cuzin et Fayolle, 2004), des postures de l'accompagnateur (Paul, 2004 ; Verzat et Gaujard, 2009), de la nature de leurs compétences (Bakkali et al. 2010), des fonctions qu'ils remplissent (Saint-Jean, 2010), ou enfin de leurs attitudes et les stratégies de communication qu'ils emploient (Radu et Redien-Collot, 2010).

Pour un éclairage sur les postures d'accompagnement, Paul (2004) précise que *« La posture est "prise" et ne peut résulter que d'un choix personnel par lequel un professionnel, quel qu'il soit (formateur, conseiller, animateur), opte pour une posture dite d'accompagnement, le situant aux côtés de l'autre d'une manière spécifique (notamment avec cette visée de parité).*

La posture d'accompagnement résulte donc à la fois d'une manière à soi d'investir son poste en prenant compte d'autrui et les constantes méthodologiques ». (Paul, 2004 : p 154). Par la posture, s'incarnent les valeurs de l'accompagnateur en relation avec son accompagné. Cette notion de posture articule à la fois une diversité des modes d'intervention, de registres ou de rôles, de fonctions, de problématiques traitées, de figures et de visées des accompagnateurs.

L'auteur montre que tous les professionnels de l'accompagnement doivent s'ajuster et évoluer à la demande spécifique de chaque personne accompagnée en utilisant trois registres de compétences et d'attitudes. La première posture : fonctionnaliste concerne une logique instrumentale, une centration sur un but ou une performance à atteindre (Paul, 2004). Cette posture consiste par exemple, à apporter une expertise dans un domaine, fournir des contacts et des conseils techniques.

Selon (Paul, 2004), la posture « herméneutique » donne place à la subjectivité ; c'est une logique compréhensive centrée sur la personne et la relation, à la recherche des valeurs et critères personnels. Cette posture, placée au cœur de notre recherche, renvoie à l'accompagnement psychologique par lequel, l'accompagnant mobilise sa capacité d'écoute et d'empathie. Son effort se recentre sur l'aide de l'entrepreneur à appréhender les questions relatives à sa personnalité, ses motivations et le cas échéant, lui clarifier les problèmes pour trouver des solutions.

Dans la posture « herméneutique » la difficulté de l'accompagnateur réside dans sa recherche permanente d'un équilibre dans sa relation avec l'accompagné. Comment peut-il garder une juste distance vis-à-vis du porteur et de son projet, d'écouter sans « *se mêler de ses émotions ou de son ressenti personnel sur ce qu'il vit* » (Verzat et Gaujard, 2009 : p 10). Il doit doser entre une proximité et une distanciation d'un coté et entre son engagement et l'autonomie recherchée de l'entrepreneur d'un autre coté. Car comme le stipule Roger (1942), pour réussir un accompagnement objectif, l'accompagnateur est appelé à la vigilance pour garder sa distance avec l'entrepreneur et ne pas fusionner avec lui. Il ajoute que dans un métier d'accompagnateur, il n'est pas nécessaire d'opposer la directivité (relation verticale entre l'expert et l'accompagné) et la non directivité (relation horizontale). Les deux approches sont complémentaires et l'une n'exclut pas l'autre. Roberge (2002) statue plutôt sur l'importance de l'humilité et de la qualité de la présence et les considère comme étant les essentiels de la fonction d'accompagnement.

La troisième posture est la posture « réflexive et critique ». La réflexivité joue un rôle important dans l'image que l'accompagnant entend donner de lui-même. Selon cette posture, l'accompagnant joue le rôle d'un coordinateur global et d'un référent d'aide. Il assiste l'entrepreneur et l'aide à structurer la réflexion, à hiérarchiser les problèmes, à cadrer les objectifs à atteindre, à préparer des rendez-vous importants et propose, quant il le faut, des méthodes et démarches d'analyse tout en s'adaptant aux spécificités du projet (Verzat et Gaujard, 2009).

Les trois postures de l'accompagnement correspondent à trois types de besoins identifiés par Cuzin et Fayolle (2004). En effet,

- Le besoin technique : il porte sur le projet lui-même, l'intervention de l'accompagnateur est d'ordre technique et d'expertise. L'accompagnateur adopte une posture fonctionnaliste qui consiste à apporter des réponses à des questions financières, juridiques, fiscales etc. ;
- Le besoin psychologique : il porte sur le porteur de projet. L'accompagnement est psychologique. L'accompagnant adopte une posture herméneutique, touchant les enjeux personnels et managériaux de l'accompagné novice, et
- Le besoin global ou méthodologique : il porte sur la relation du porteur à son projet. L'intervention de l'accompagnateur est globale ou méthodologique qui touche la logique d'ensemble.

Nous proposons la figure ci-dessous pour récapituler les différentes postures, rôles et besoins d'accompagnement.

Tableau 9 : Postures, besoins et conduite de l'accompagnement

	Postures génériques d'accompagnement (Paul, 2004)		
	Fonctionnaliste	**Herméneutique**	**Réflexive et critique**
Demande de:	Assistance face à une difficulté.	Soutien, protection, clarification.	Aide au choix et à la décision.
Méthodologie :	Techniques, résolution de problème, mobilisation de moyens.	Ecoute active, conditions facilitant la production de sens.	Confrontation dialogue, contrats, projets d'action.
Centrage sur :	Problème.	Relation de la personne au problème.	Situation globale.
Accompagner c'est:	Faire appel à ses ressources d'expert.	Mobiliser les ressources de la personne.	Confronter des points de vue.

	Besoins d'accompagnement liés au projet entrepreneurial (Cuzin & Fayolle, 2004)		
	Technique	**Psychologique**	**Global ou méthodologique**
Centré sur:	le projet lui-même (juridique, financier, commercial)	le porteur de projet	le couple porteur/projet (orientations stratégiques, cohérence en interne)
Rôle de l'accompagnant:	Apporter une expertise technique	Coacher	Faire prendre conscience des conséquences d'un choix/ situation

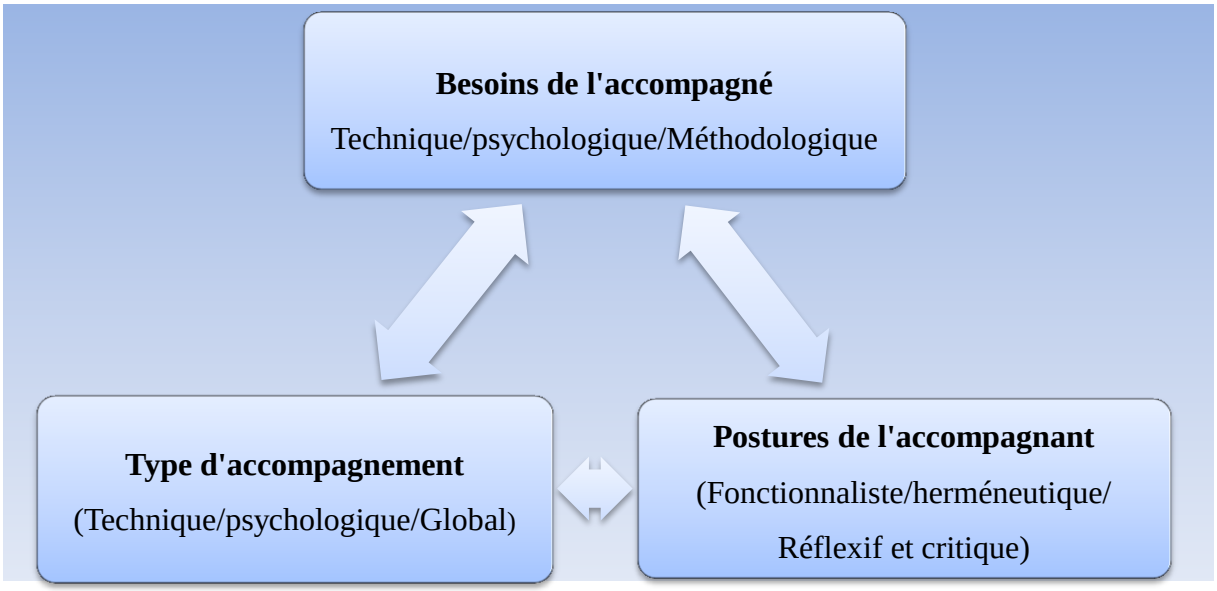
	Les registres et pratiques d'accompagnement (Paul, 2004)		
	Conduire	**Escorter**	**Guider**
Objectif est de:	Transférer des connaissances	Protéger, soutenir, secourir	Aider, orienter
les pratiques sont:	Formation, mentorat	Tutorat	Counselling, Mentorat
	Coaching		

Source : Mordret et Geraudel (2012)

Si de la qualité de l'accompagnement que dépend la réussite du projet de création, l'enjeu pour l'accompagnateur est donc, de taille et se traduit par une obligation d'adopter la posture qui combine à la fois sa manière d'être, sa fonction et son rôle face à autrui (Paul, 2004), en fonction des besoins exprimés. Cependant, l'accompagnateur ne doit pas rester figé sur une seule posture. En fonction des cas et des besoins, il doit mobiliser une polyvalence et une capacité à s'ajuster aux particularités de chaque situation (Paul, 2004). Le changement d'une posture à une autre contribue à élargir le champ des visions personnelles et professionnelles de l'accompagnateur et à forger de nouvelles compétences.

Nous schématisons cette idée par un schéma en forme de boucle pour souligner la continuité d'abord actionnelle ensuite, interactionnelle d'un dispositif d'accompagnement.

Figure 12 : Interactions du dispositif d'accompagnent



En guise de conclusion de la section

Ayant parcouru les différentes postures de l'accompagnement, cette recherche accorde une attention particulière à l'accompagnement psychologique qui conduit l'accompagnant à adopter une posture herméneutique pour répondre à des besoins d'ordre psychologique de l'entrepreneur. Par quels moyens et suivant quelles démarches l'accompagnant peut changer les perceptions et les croyances de l'accompagné relatives à ses compétences et ses capacités ? L'accompagnement arrive-t-il à influencer l'image que l'accompagné a de soi et de son projet et stimuler leurs envies de changement et d'amélioration et leurs comportements pour atteindre des objectifs toujours plus ambitieux ? Quels facteurs aident l'accompagnateur à jouer son rôle psychologique et lesquels constituent des freins ? C'est à toutes ces questions que la présente recherche tente de répondre.

Conclusion du chapitre 1

Rappelons l'objectif de la présente recherche qui consiste à établir une meilleure compréhension du rôle et apports de l'accompagnement entrepreneurial à l'amélioration de l'auto-perception des entrepreneurs de leurs compétences entrepreneuriales. Cette compréhension nécessite avant tout une meilleure compréhension de l'acteur principal qui est l'entrepreneur.

A la lumière de ce chapitre théorique et grâce à une vaste revue de la littérature, nous avons examiné et défini les concepts clés autour desquels s'oriente notre question de recherche. L'analyse de la littérature nous a permis de bien fonder notre réflexion sur des constats existant dans les travaux antérieurs.

L'absence de travaux reliant, dans le contexte de l'accompagnement, l'auto-perception des compétences entrepreneuriales à la performance des actions entrepreneuriales menées par les entrepreneurs accentue notre intérêt d'étudier cette relation. Ainsi, une série de propositions a été formulée et un modèle conceptuel reliant nos variables clés a été élaboré. Ce chapitre constitue le passage vers l'élaboration d'un modèle conceptuel et sa validation empirique.

Chapitre 2 : Proposition d'un Modèle Conceptuel de Recherche et Élaboration des Hypothèses de Travail

"It is the progressive narrowing of the topic, through the literature review, that makes most research a practical consideration" … **(Hart, 2009, p. 13)**

"Le langage est une institution sociale sans laquelle le progrès scientifique est impensable, puisque sans lui il ne peut y avoir ni science ni développement et progrès d'une tradition. (...) La méthode scientifique elle-même a des aspects sociaux. La science, et plus spécialement le progrès scientifique, est le résultat non pas d'efforts isolés mais de la libre concurrence de la pensée. Car la science réclame toujours plus de concurrence entre les hypothèses et toujours plus de rigueur dans les tests, et les hypothèses en compétition réclament une représentation personnelle, pour ainsi dire: elles ont besoin d'avocats, d'un jury et même d'un public**».**

(Popper, 1988 : p 194)

Introduction du chapitre 2

Après avoir défini l'objet de notre recherche et passé en revue nos concepts théoriques clés et les différents liens qui les tissent, nous tenterons dans cette partie de notre projet de recherche et dans un premier temps, d'argumenter et expliciter nos hypothèses de travail représentant ainsi l'aboutissement de notre réflexion conceptuelle **(section 1)**. Dans un second temps, nous présenterons, notre modèle conceptuel reliant les variables indépendantes aux variables dépendantes **(section 2)**.

A ce niveau, notre réflexion se situe à une phase de jonction; ce chapitre représente une étape de transition entre notre cadre conceptuel et notre partie empirique. Son objectif est de mettre en relief les différentes relations dans notre modèle dont la justesse sera testée et vérifiée dans notre partie empirique **(Partie 2 du présent projet)**.

Section 1 : Élaboration des hypothèses de recherche

Il s'agit d'un point charnière de notre projet de recherche car cette étape constitue un premier pas vers la mise en application empirique de notre réflexion conceptuelle. L'hypothèse de

recherche peut être envisagée selon Mace (1988 : p 35), comme « *une réponse anticipée à la question spécifique de la recherche* ».

Pour nous guider dans le choix de nos hypothèses, nous nous sommes appuyés dans notre réflexion sur la définition d'une hypothèse de recherche proposée par Sekaran (1992 : p 79) ainsi définie «*An educated guess about a problem's solution....a logically conjectured relationship between two or more variables expressed in form of testable statements. These relationships are conjectured on the basis of the network of associations established in the theoretical framework formulated for the research study*». La définition suivante est également proposée: *« L'hypothèse de recherche est un énoncé vérifiable répondant aux questions de recherche spécifiques soulevées dans la problématique. La teneur de cet énoncé est fonction des relations anticipées par le chercheur entre les variables formant le cadre théorique de sa recherche. »*

Fondées sur une réflexion théorique et en s'appuyant sur nos connaissances antérieures de notre phénomène étudié, à savoir, l'impact de l'accompagnement sur l'auto perception des entrepreneurs de leurs compétences entrepreneuriales, nos hypothèses élaborées mettront en relation nos concepts clés fondant notre problématique (comme l'illustre la **figure 13** proposée par Charreire-Petit et al. (2007).

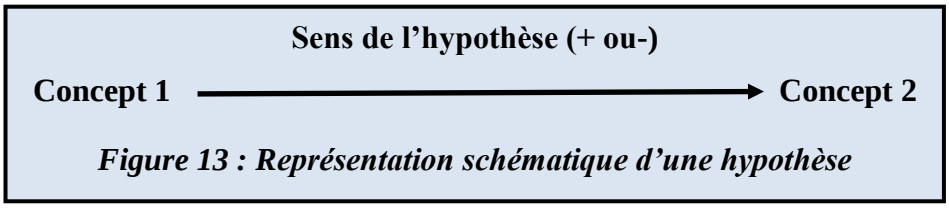


Figure 13 : Représentation schématique d'une hypothèse

A tout moment et afin d'avoir une vue d'ensemble sur l'intégralité des hypothèses que nous développons dans ce chapitre, le lecteur peut se référer à la figure 15 (p. 138)

1. Accompagnement entrepreneurial : Effets sur la perception des compétences entrepreneuriales

Comme nous l'avons indiqué en introduction générale de ce travail de recherche, dans le premier chapitre, nombreux auteurs, dans le champ de l'entrepreneuriat, s'accordent à souligner l'importance de l'accompagnement dans le processus de création de nouvelles entreprises et la prédominance de ce dernier comme outil de promotion et de développement

des compétences entrepreneuriales chez les entrepreneurs. Perçues par les chercheurs comme un lieu de développement du talent entrepreneurial, les structures d'accompagnement mettent à disposition des services complémentaires dans la phase de création permettant l'appui et la promotion des compétences et de l'expertise de l'entrepreneur au moment où son entreprise démontre sa plus forte vulnérabilité face aux incertitudes du marché (Smilor et Gill, 1986 ; Rice et Matthews, 1995 ; Lalkaka, 2002 ; McAdam et Marlow, 2007). Dans ce contexte, l'entrepreneur va se trouver dans une situation favorable à la concrétisation de son projet. L'accompagnement apparait donc, comme un moyen de développer les compétences entrepreneuriales (Cuzin et Fayolle, 2004).

Or, comme définies par Bird (1995), les compétences entrepreneuriales recouvrent un certain nombre de connaissances génériques et spécifiques telles que : les motivations, les traits de caractère, l'image de soi, les rôles sociaux et les compétences qui vont contribuer à la naissance d'une entreprise, à sa survie et/ou sa croissance. Man et al. (2002) quant à eux, considèrent les compétences entrepreneuriales comme des caractéristiques de haut niveau englobant des traits de personnalité, des capacités et des connaissances et, par conséquent, peuvent être vues comme la capacité totale de l'entrepreneur à accomplir avec succès ses rôles dans le travail. Ces compétences sont donc, reliées au résultat du travail ou à la performance de l'entreprise (McClelland, 1987; Chandler et Jansen, 1992 ; Chandler et Hanks, 1994 ; Baum, 1995).

La perception de l'entrepreneur de ses propres compétences joue un rôle important dans l'action entrepreneuriale (Mitchell et al. 2002 ; Baron, 1998 ; Allinson, Chell et Hayes, 2000). Selon Lans (2009), deux facteurs essentiels influencent cette perception et, par conséquent, la décision de les développer : à savoir l'auto-conscience des compétences entrepreneuriales actuelles et la croyance quant à la possibilité de les améliorer dans l'avenir. Autrement dit, si l'entrepreneur n'est pas conscient de sa situation actuelle et qu'il n'est pas motivé pour déployer des activités visant au développement de ses compétences, la petite entreprise sera vulnérable face aux évolutions du marché, à la concurrence et aux demandes technologiques et sociétales (Lans, 2009).

Partant du principe que l'accompagnement joue un rôle essentiel dans le développement des compétences entrepreneuriales chez les entrepreneurs et que, pour réussir, les entrepreneurs

doivent être capables en amont de percevoir leurs compétences et avoir conscience de leur capacité à les faire évoluer, nous pouvons faire l'hypothèse que l'accompagnement aide les entrepreneurs à améliorer leurs perceptions de leurs compétences entrepreneuriales et à atteindre la performance recherchée. Ceci nous amène à formuler les hypothèses de recherche principales H1, H2, H3 et H7 (ainsi que les hypothèses sous-jacentes) reliant la variable de l'accompagnement entrepreneurial avec les variables dépendantes de 1) l'auto-conscience des compétences entrepreneuriales, 2) des croyances d'amélioration des compétences entrepreneuriales, 3) l'auto-efficacité entrepreneuriale et 4) l'auto-perception de la performance des activités entrepreneuriales.

Hypothèse 1: L'accompagnement entrepreneurial affecte significativement l'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences entrepreneuriales.

H1 sera déclinée en six hypothèses sous-jacentes en fonction des six types de compétences entrepreneuriales (Man et al. 2002):

- **H1.1 :** L'accompagnement entrepreneurial affecte positivement l'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences conceptuelles
- **H1.2** : L'accompagnement entrepreneurial affecte positivement l'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences relationnelles
- **H1.3** : L'accompagnement entrepreneurial affecte positivement l'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences organisationnelles
- **H1.4** : L'accompagnement entrepreneurial affecte positivement l'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences stratégiques
- **H1.5** : L'accompagnement entrepreneurial affecte positivement l'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences d'engagement
- **H1.6** : L'accompagnement entrepreneurial affecte positivement l'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences liées aux opportunités

Hypothèse 2: L'accompagnement entrepreneurial affecte significativement les croyances des entrepreneurs quant à la possibilité d'améliorer leurs compétences entrepreneuriales.

H2 sera déclinée en six hypothèses sous-jacentes en fonction des six types de compétences entrepreneuriales (Man et al. 2002):

- **H2.1** : L'accompagnement entrepreneurial affecte positivement les croyances d'amélioration des entrepreneurs de leurs compétences conceptuelles
- **H2.2** : L'accompagnement entrepreneurial affecte positivement les croyances d'amélioration des entrepreneurs de leurs compétences relationnelles
- **H2.3** : L'accompagnement entrepreneurial affecte positivement les croyances d'amélioration des entrepreneurs de leurs compétences organisationnelles
- **H2.4** : L'accompagnement entrepreneurial affecte positivement les croyances d'amélioration des entrepreneurs de leurs compétences stratégiques
- **H2.5** : L'accompagnement entrepreneurial affecte positivement les croyances d'amélioration des entrepreneurs de leurs compétences d'engagement
- **H2.6** : L'accompagnement entrepreneurial affecte positivement les croyances d'amélioration des entrepreneurs de leurs compétences liées aux opportunités

Hypothèse 3: L'accompagnement entrepreneurial affecte positivement le sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale chez les entrepreneurs accompagnés.

Hypothèse 7: L'accompagnement entrepreneurial a un impact positif sur l'auto-perception de la performance des activités entrepreneuriales

H7 sera déclinée avec les cinq types d'activités entrepreneuriales (Gartner et al. 1998). Les hypothèses sous-jacentes à H7 sont :

- **H7.1 :** L'accompagnement entrepreneurial affecte positivement l'auto-perception des entrepreneurs de leur performance dans la réalisation des activités liées à l'acquisition des ressources et de l'aide
- **H7.2 :** L'accompagnement entrepreneurial affecte positivement l'auto-perception des entrepreneurs de leur performance dans la réalisation des activités liées à l'exploitation de l'entreprise
- **H7.3 :** L'accompagnement entrepreneurial affecte positivement l'auto-perception des entrepreneurs de leur performance dans la réalisation des activités liées à l'identification des clients et de la vente

- **H7.4 :** L'accompagnement entrepreneurial affecte positivement l'auto-perception des entrepreneurs de leur performance dans la réalisation des activités liées à la recherche et à l'affinement des opportunités
- **H7.5 :** L'accompagnement entrepreneurial affecte positivement l'auto-perception des entrepreneurs de leur performance dans la réalisation des activités liées à résolution des problèmes hors entreprise

2. Perceptions des Compétences Entrepreneuriales

Malgré les nombreux efforts cherchant à définir les compétences entrepreneuriales comme un ensemble de traits généraux, il n'est pas surprenant qu'au début des années 1990, ces approches ont été critiquées pour n'avoir accordé que peu d'attention au processus de la création d'entreprises, les tâches et les comportements mis en œuvre pour permettre à l'entreprise d'exister et de se développer (Gartner, 1989). Des approches plus récentes traitant les compétences entrepreneuriales se focalisent sur les aspects comportementaux et cognitifs de l'individu entrepreneurial (Dyer, Gregersen et Christensen, 2008 ; Gaglio et Katz, 2001). Ces approches se distinguent en mettant l'accent sur les activités entrepreneuriales et les comportements qui leur sont associés.

Il a été clairement conçu que les perceptions d'un individu dominent ses pensées et ses comportements en tant qu'être humain (Robbins et Judge, 2009). Cette orientation vers les perceptions est essentielle lorsque des études sur l'entrepreneuriat sont menées vu que, l'individu est un élément clé de ce qui définit un entrepreneur (Smith-Hunter, 2006; Doucouliagos, 1995). En outre, le rôle de la perception est un élément central, lorsque l'entrepreneur est analysé (Weber et Hsee, 1998 ; Keh, Foo et Lim, 2002 ; Sitkin et Pablo, 1992).

En conséquence, inspirés dans une majeure partie des travaux de Lans (2009), nous considérons dans cette partie, l'existence de deux facteurs essentiels ou caractéristiques individuelles qui influencent la perception des entrepreneurs de leurs compétences entrepreneuriales et, par conséquent, la décision de les développer, à savoir ; l'auto-conscience des compétences entrepreneuriales actuelles et les croyances en la possibilité de les améliorer dans l'avenir (ou croyances d'amélioration des compétences entrepreneuriales).

Afin d'explorer ces deux facteurs et leur relation avec la performance des actions entrepreneuriales, nous procédons dans un premier temps, à la définition de ces deux concepts pour déterminer, ensuite, leurs relations avec les autres variables clés de notre modèle.

2.1. Auto-Conscience des Compétences Entrepreneuriales

Des recherches ont démontré que l'efficacité de nombreuses activités managériales et de développement de carrière peut être améliorée si l'on intègre la question de l'auto-conscience managériale (managerial self-awareness). McCarthy et Garavan (1999) ont étudié la relation entre le développement de carrière, l'auto-conscience et des concepts connexes tels que l'estime de soi, l'auto-efficacité et l'actualisation de soi. Les travaux de Chen (1998) sur le développement de carrière offrent un cadre utile pour comprendre le rôle joué par l'auto-conscience dans le processus de développement managérial et de carrière.

Amundson (1995)[30] postule qu'il existe deux variables clés qui modèrent les choix de carrière chez un individu. La première correspond au niveau de l'auto-conscience et la seconde à celui de sa perception de son auto-efficacité. Il poursuit son analyse en affirmant que ces deux éléments sont essentiels parce que « *les personnes de hauts niveaux d'auto-conscience et d'auto-efficacité sont mieux positionnées pour répondre de façon proactive à des circonstances extérieures et d'exercer davantage de contrôle sur les effets à long terme* » (Amundson, 1995).

Si l'auto-conscience est une composante essentielle dans le développement des compétences managériales de l'individu (McCarthy et Garavan, 1999), elle l'est également dans le développement des compétences entrepreneuriales. En effet, la littérature sur l'entrepreneuriat et les petites entreprises suggère indirectement que le manque d'auto-conscience peut entraver le développement des petites entreprises (Lans et al. 2010). Seal et al. (2006) considèrent que les compétences d'une personne sont avant tout le résultat d'une série de comportements appropriés utilisés efficacement dans une situation ou un temps particulier pour faire avancer l'atteinte de l'objectif visé. Hambrick et Crozier (1985) remarquent à travers leurs observations que les entreprises en forte croissance dirigées par des cadres inconscients de leurs limites et défauts et par conséquent, ne cherchant pas à changer leurs comportements ou à développer des compétences ou même à déléguer une partie de leurs tâches à d'autres

[30] Cité par McCarthy et Garavan (1999)

personnes, se retrouvent souvent avec des faibles niveaux de performance, voire même en faillite.

Pour revenir à la définition ou plutôt aux définitions proposées sur l'auto-conscience, nous pouvons conclure que ce concept est large, il met l'accent sur l'image que possède chaque individu de lui-même et la probabilité que cette image corresponde parfaitement à la façon dont les autres le perçoivent (McCarthy et Garavan, 1999). Atwater et Yammarino (1992) définissent l'auto-conscience non seulement comme la capacité d'un individu à estimer la façon dont les autres le perçoivent mais aussi sa capacité à intégrer leurs évaluations dans son auto-évaluation.

Fletcher et Bailey (2003) définissent l'auto-conscience comme « l'étendue vers laquelle le soi et les autres évaluateurs s'accordent sur le niveau de compétence que la personne en question (ou cible) atteint», ou « l'étendue vers laquelle les individus s'accordent sur les points forts et faiblesses de l'individu cible ».

Jusqu'à présent, il n'y a pas de consensus parmi les chercheurs dans ce domaine sur la meilleure façon de représenter l'auto-conscience sur le plan conceptuel ou statistique (Fletcher et Baldry, 2000). En effet, l'auto-conscience est une des compétences les plus difficiles à juger par les autres (Wohlers et London, 1989)

Prévoir le comportement humain et la performance entrepreneuriale sont, certes, fonction de l'auto-conscience de l'individu, mais ils sont aussi et surtout, fonction de ses croyances qui orientent ses intentions (Fishbein et Ajzen, 1975). Les comportements humains sont donc influencés par les perceptions des possibilités de développer et améliorer des compétences spécifiques.

Les travaux de Church et Waclawski (1999) sur l'auto-conscience managériale montrent que, plus un individu est conscient de son comportement dans le travail, plus les personnes qui l'entourent le perçoivent comme étant efficace. Dans un travail réalisé par Maurer et al. (2003a), les auteurs ont démontré un effet positif de certaines variables individuelles incluant l'auto-conscience de ses forces et faiblesses et l'auto-efficacité.

De même, Atwater et Yammarino (1992) montrent une relation positive entre l'auto-conscience, l'auto-efficacité et la performance. Ainsi, nous formulons notre hypothèse H4 :

Hypothèse 4: Dans une structure d'accompagnement, l'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences entrepreneuriales affecte significativement leur auto-efficacité entrepreneuriale.

Les six catégories de compétences entrepreneuriales étant définies sur la base du modèle de Man et al. (2002), nous pouvons ainsi, décliner cette hypothèse avec ces six catégories. Les hypothèses sous-jacentes à H4 sont donc :

- **H4.1 :** L'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences conceptuelles affecte positivement leur auto-efficacité entrepreneuriale
- **H4.2** : L'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences relationnelles affecte positivement leur auto-efficacité entrepreneuriale
- **H4.3** : L'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences organisationnelles affecte positivement leur auto-efficacité entrepreneuriale
- **H4.4** : L'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences stratégiques affecte positivement leur auto-efficacité entrepreneuriale
- **H4.5** : L'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences d'engagement affecte positivement leur auto-efficacité entrepreneuriale
- **H4.6** : L'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences liées aux opportunités affecte positivement leur auto-efficacité entrepreneuriale

2.2. Croyances d'Amélioration des Compétences Entrepreneuriales

Les différences de croyances et d'attentes (espérances) entre les individus sont centrales pour les recherches en entrepreneuriat (Felin et Zenger, 2009). En effet, l'entrepreneuriat est communément défini comme l'identification et l'exploitation des opportunités basées sur le jugement de l'entrepreneur, ses croyances et ses attentes (Shane, 2003, cité par Felin et Zenger, 2009). Toutefois, les croyances fondamentales quant à la malléabilité des attributs personnels demeurent, à ce jour, inexploitées (Lippstreu, 2003). Selon Maurer et al. (2003b), plusieurs études réalisées sur le développement professionnel utilisent toutes sortes de compétences et mesurent leur importance, mais seulement peu d'entre elles ont tenté de comprendre si les professionnels eux-mêmes croient à la possibilité d'améliorer ces compétences. Les croyances des individus quant à la possibilité d'améliorer leurs caractéristiques personnelles impliquent une variété d'attitudes et de comportements (Maurer

et Lippstreu, 2008). Boyd et Vozikis (1994) affirment que les personnes ayant de fortes croyances en leurs compétences sont celles qui se montrent les plus persistantes dans leurs efforts et réalisent un plus grand effort à relever des défis. Maurer et Tarulli (1996) mettent à l'évidence l'importance d'un support social pour favoriser les croyances de développement des capacités dans le contexte de travail ; les managers peuvent croire à la possibilité d'amélioration de leurs compétences suite aux évaluations données par leurs pairs, leurs subordonnés ou leurs collègues.

Considérant que les connaissances, compétences, capacités et autres caractéristiques individuelles (KSAO : Knowledge, Skills, Ability and Other Characteristics) sont perçues comme « améliorables », Maurer et al. (2003a), Maurer et al. (2003b), Maurer et Lippstreu (2008), Maurer et al. (2002) ont mené de nombreuses recherches sous le thème « des Théories Implicites » concernant la malléabilité des qualités personnelles. Elliott et Dweck (1988) et Dweck et Leggett (1988) ont également réalisé des travaux sur les « Théories Implicites » dans lesquels ils expliquent la conception qu'ont les individus des leurs propres capacités. Selon les auteurs, les théories implicites de l'intelligence individuelle orientent chaque personne vers des objectifs particuliers et des modèles de motivation. Dans les situations de réalisation d'une mission, les individus conçoivent leurs capacités soit en tant qu'une entité constante soit en tant qu'une compétence qu'ils peuvent acquérir indépendamment de leur capacité actuelle (Elliott et Dweck, 1988). Dans le premier cas, concevoir ou croire que les capacités sont des entités limitées ou constantes conduit l'individu vers une orientation d'exécution caractérisée par la fixation d'objectifs de performance (obtenir des jugements favorables sur leurs compétences). Dans le deuxième cas, croire que les capacités sont des compétences qu'on peut acquérir conduit l'individu vers une orientation de maîtrise (dominance) (chercher à développer les compétences) (Martocchio, 1994).

Dans une perspective entrepreneuriale, il nous semble important de considérer les croyances d'amélioration des compétences entrepreneuriales chez les entrepreneurs comme des facteurs saillants expliquant la performance entrepreneuriale, un chemin que les recherches empiriques en entrepreneuriat ont encore assez peu exploré et, en particulier, dans le cadre d'une structure d'accompagnement.

Si, de la perception et des croyances d'amélioration des compétences et des capacités personnelles que dépendent la motivation face à des nouvelles situations, la volonté de développement de nouvelles compétences et la performance des tâches de travail (Dweck &

Leggett, 1988; Maurer, 2001; Maurer et al. 2003a), il est toutefois important de considérer ces croyances comme faisant partie d'un plus large ensemble de croyances individuelles parmi lesquelles figure la croyance en l'auto-efficacité (Maurer et al. 2003b). Par conséquent, nous allons explorer ce concept d'auto-efficacité et plus particulièrement le concept de l'auto-efficacité entrepreneuriale (AEE) (The Entrepreneurial Self-efficacy (ESE)).

Dans le domaine de l'entrepreneuriat, plusieurs recherches ont tenté d'examiner explicitement la relation entre l'auto-efficacité entrepreneuriale et les préférences de carrière entrepreneuriale. Maurer et al. (2003b) démontrent que les personnes ayant un niveau élevé d'auto-efficacité entrepreneuriale possèdent un haut niveau de croyance en leurs bonnes idées de création d'entreprises. Celles-ci croient, également, plus davantage en leurs compétences entrepreneuriales (Maurer et al. 2003b).

Boyd et Vozikis (1994) stipulent que les personnes disposant des fortes croyances en leurs compétences se montrent les plus persistantes dans leurs efforts et notamment en ce qui concerne la maîtrise des défis. Wood et Bandura (1989) voient l'auto-efficacité d'un individu comme ses croyances en ses capacités à mobiliser la motivation, les ressources cognitives et les actions requises pour affronter des exigences situationnelles données. Nous énonçons ainsi notre hypothèse H5 :

Hypothèse 5 : Les fortes croyances des entrepreneurs à la possibilité d'améliorer leurs compétences entrepreneuriales affectent significativement leur auto-efficacité entrepreneuriale.

Les hypothèses sous-jacentes à H5 sont :

- **H5.1** : Les croyances d'amélioration des entrepreneurs de leurs compétences conceptuelles affectent positivement leur auto-efficacité entrepreneuriale
- **H5.2** : Les croyances d'amélioration des entrepreneurs de leurs compétences relationnelles affectent positivement leur auto-efficacité entrepreneuriale
- **H5.3** : Les croyances d'amélioration des entrepreneurs de leurs compétences organisationnelles affectent positivement leur auto-efficacité entrepreneuriale
- **H5.4** : Les croyances d'amélioration des entrepreneurs de leurs compétences stratégiques affectent positivement leur auto-efficacité entrepreneuriale

- **H5.5** : Les croyances d'amélioration des entrepreneurs de leurs compétences d'engagement affectent positivement leur auto-efficacité entrepreneuriale
- **H5.6** : Les croyances d'amélioration des entrepreneurs de leurs compétences liées aux opportunités affectent positivement leur auto-efficacité entrepreneuriale

3. Auto-Efficacité Entrepreneuriale et performance des actions entrepreneuriales

Les compétences humaines se développent et s'expriment sous des formes variées, requérant donc des connaissances et des aptitudes diverses. Nul n'étant omnipotent une énorme quantité de temps, de ressources et d'effort serait nécessaire pour maîtriser chaque activité humaine. Les individus diffèrent donc à la fois en ce qui concerne les secteurs d'efficacité et les niveaux d'efficacité en fonction de leurs objectifs, les formes particulières de compétences qu'ils acquièrent sont l'expression de dons naturels, d'expériences socioculturelles et de circonstances fortuites qui modifient les trajectoires développementales (Bandura, 1986).

La théorie de l'efficacité personnelle reconnaît la diversité des aptitudes humaines. Elle traite donc le système des croyances d'efficacité non comme une caractéristique globale, mais comme un ensemble différencié de croyances sur soi liées à des domaines distincts de fonctionnement (Bandura, 1997).

L'auto-efficacité « perçue » vue en tant qu'une croyance personnelle clé associée depuis toujours à la prise d'initiative et à la persistance dans les comportements liés à la fixation d'objectifs a suscité une vague d'intérêts auprès des chercheurs intéressés à l'entrepreneuriat (Krueger, 2003). En effet, les études en entrepreneuriat mettent de plus en plus l'accent sur l'importance du rôle de l'auto-efficacité sur plusieurs aspects de l'entrepreneuriat dont notamment, l'intention (Bird, 1988 ; Krueger, 2003), l'orientation vers l'apprentissage (Maurer et al. 2003b), la performance entrepreneuriale, etc. (Boyd et Vozikis, 1994 ; Chandler et Jansen, 1992 ; Gartner, 1989 ; Chen et al. 1998).

L'auto-efficacité est une estimation cognitive de l'individu de ses capacités à mobiliser la motivation, les ressources cognitives et les conduites nécessaires à l'exercice d'un contrôle sur les situations auxquelles il doit faire face durant sa vie (Wood et Bandura, 1989). Il est également admis que l'auto-efficacité a une incidence sur les croyances des individus en leur possibilité ou en leur impossibilité à réaliser certains objectifs (Boyd et Vozikis, 1994). Bandura (2000) va plus loin encore, en indiquant que les croyances d'efficacité ont une

incidence sur la motivation personnelle à travers leurs impacts mêmes sur les objectifs et les attentes.

Lorsque l'on appréhende l'auto-efficacité comme un antécédent clé des intentions de créer une nouvelle entreprise, on parle alors de l'Auto-Efficacité Entrepreneuriale (AEE) / Entrepreneurial self-efficacy (ESE) (Boyd et Vozikis, 1994; Chen et al. 1998 ; Krueger et Brazeal, 1994). Selon Lucas et Cooper (2004), la confiance et les croyances que détient le ou les créateur(s) de ses (leurs) capacités à entreprendre avec succès les différentes actions et activités qui sont exigées, sont les éléments les plus importants pour le démarrage d'une nouvelle entreprise. En effet, étant donné les tâches complexes qui incombent à l'entrepreneur (identification des bonnes opportunités, rassemblement des ressources nécessaires, lancement de l'entreprise dans les meilleures conditions et sa conduite vers la performance et le succès), le sentiment d'auto-efficacité ou la croyance aux capacités propres de réussir en tant qu'entrepreneur semble avoir un impact particulièrement important (Wilson, Kickul et Marlino, 2007). Dans ce contexte, DeNoble, Jung et Ehrlich (1999) affirment que, souvent le rôle de l'entrepreneur n'est pas clairement défini, de nombreuses incertitudes quant à la réussite de son entreprise peuvent surgir. Pour ces auteurs, ces incertitudes peuvent devenir des obstacles pour les entrepreneurs surtout pendant la phase de démarrage. Ils ajoutent que cette incertitude face aux chances de réussite apparaît intrinsèquement liée aux croyances que l'on a de nos capacités de réussir, autrement dit, de notre auto-efficacité.

Les recherches sur l'auto-efficacité entrepreneuriale menées dans le cadre de la théorie cognitive sociale (Bandura, 1986) postulent que les croyances en l'auto-efficacité constituent un mécanisme important d'autorégulation qui exerce un fort impact sur la pensée humaine, le sentiment, la motivation et l'action (Drnovsek et Glas, 2002). Les croyances des individus en leur efficacité influencent les choix qu'ils font, leurs souhaits et leurs attentes, leurs jugements sur les efforts qu'il faut mobiliser dans le processus de création et le temps qu'il faut passer à faire face aux difficultés et revers (Bandura, 1991).

La théorie de l'auto-efficacité personnelle présente un cadre très approprié à l'étude de l'entrepreneuriat parce que l'auto-efficacité est un concept spécifique qui varie en fonction des tâches et des activités (Chen et al. 1998). Ce qui implique qu'il est préférable d'évaluer l'auto-efficacité par rapport à des tâches ou des comportements spécifiques (Barbosa et al. 2007). Inspirés des travaux de DeNoble et al. (1999) et de Chen et al. (1998), Barbosa et al. (2007) identifient quatre types d'auto-efficacité liée à des taches spécifiques qu'ils ont

nommés : l'auto-efficacité liée à l'identification d'une opportunité, l'auto-efficacité relationnelle, l'auto-efficacité managériale et l'auto-efficacité de tolérance. Généralement l'auto-efficacité incorpore des facteurs internes (liés à la personnalité) et des facteurs externes (liés à l'environnement) (Bird, 1988 ; Boyd et Vozikis, 1994). Ainsi, nous pouvons comprendre que l'efficacité personnelle n'est pas une disposition globale décontextualisée, que l'on peut évaluer par un test général, mais plutôt un phénomène multiforme (Bandura, 1997). Un sentiment élevé d'efficacité personnelle dans un domaine d'activité n'est pas nécessairement accompagné d'un haut sentiment d'efficacité dans d'autres secteurs (DiClemente, 1986). Pour avoir un pouvoir explicatif et prédictif, les mesures d'efficacité personnelle doivent donc être adaptées aux domaines de fonctionnement concernés et représenter des gradations d'exigence de la tâche à l'intérieur de ces domaines (Gist, 1987 ; Chen et al. 1998). Ceci impose de définir clairement le domaine d'activité étudié et d'analyser conceptuellement ses différentes facettes ainsi que les capacités auxquelles l'individu fait appel et la gamme de situations auxquelles ces dernières peuvent s'appliquer (Bandura, 1997).

L'auto-efficacité entrepreneuriale est une source de performance entrepreneuriale. En effet, les études de Chen et al. (1998) montrent que l'auto-efficacité et la performance forment un cycle de renforcement mutuel ; l'auto-efficacité affecte la performance à travers l'intérêt, la motivation et la persévérance, tandis que la performance assure un retour d'informations (information feedback) sur la base desquelles l'auto-efficacité sera davantage évaluée et modifiée.

Plusieurs recherches ont tenté d'examiner les effets de l'auto-efficacité (Bandura, 1977, 1986 ; Wood et Bandura, 1989 ; Wilson et al. 2007). Ces recherches concluent que l'auto-efficacité constitue le meilleur indicateur de la performance (Chen, Greene et Crick, 1998). L'auto-efficacité entrepreneuriale est la mesure par laquelle les individus se perçoivent comme ayant la capacité d'exécuter avec succès les divers rôles et tâches inhérentes à l'entrepreneuriat (Chen, Greene et Crick, 1998 ; DeNoble, Jung et Ehrlich, 1999). Sans un niveau minimal d'auto-efficacité, il est peu probable que les entrepreneurs potentiels seraient suffisamment motivés pour s'engager dans le processus de création de la nouvelle entreprise (Boyd et Vozikis, 1994 ; Krueger et Brazeal, 1994 ; Markman, Balkin et Baron, 2002 ; Zhao, Seibert et Hills, 2005).

De même, nous pouvons citer les nombreux travaux de Baum et Locke (2004) mettant en évidence que la relation entre les compétences des dirigeants et la performance des entreprises

est influencée par d'autres variables et notamment par l'auto-efficacité des propriétaires managers.

Plusieurs autres recherches empiriques sur l'auto-efficacité établissent une relation forte et constante entre l'auto-efficacité et les résultats subséquents (Prussia, Anderson et Manz, 1998). De même, les travaux de Barling et Beattie (1983) ; Lee et Gillen (1989) et Mathieu, Martineau et Tannenbaum (1993) montrent que l'auto-efficacité augmente la performance des tâches. L'influence positive de l'auto-efficacité sur la performance des activités entrepreneuriales est relativement bien démontrée par les recherches empiriques. En conséquence, nous formulons notre hypothèse H6 comme suit:

Hypothèse 6: Le sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale affecte significativement l'auto-perception de la performance dans l'accomplissement des activités entrepreneuriales.

Comme nous l'avons indiqué précédemment dans le premier chapitre, nous nous appuyons sur les travaux de Gartner et al. (1998) pour distinguer les catégories des activités entrepreneuriales. L'hypothèse H6 sera donc, déclinée en cinq hypothèses sous-jacentes ainsi formulées :

- **H6.1 :** Le sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale affecte positivement l'auto-perception des entrepreneurs de leur performance dans la réalisation des activités d'acquisition des ressources et de l'aide
- **H6.2 :** Le sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale affecte positivement l'auto-perception des entrepreneurs de leur performance dans la réalisation des activités d'exploitation de l'entreprise
- **H6.3 :** Le sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale affecte positivement l'auto-perception des entrepreneurs de leur performance dans la réalisation des activités d'identification des clients et de la vente
- **H6.4 :** Le sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale affecte positivement l'auto-perception des entrepreneurs de leur performance dans la réalisation des activités de recherche et d'affinement des opportunités
- **H6.5** : Le sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale affecte positivement l'auto-perception des entrepreneurs de leur performance dans la réalisation des activités de résolution des problèmes hors entreprise

Section 2 : Proposition du modèle conceptuel

Figure 14: Modèle conceptuel de recherche

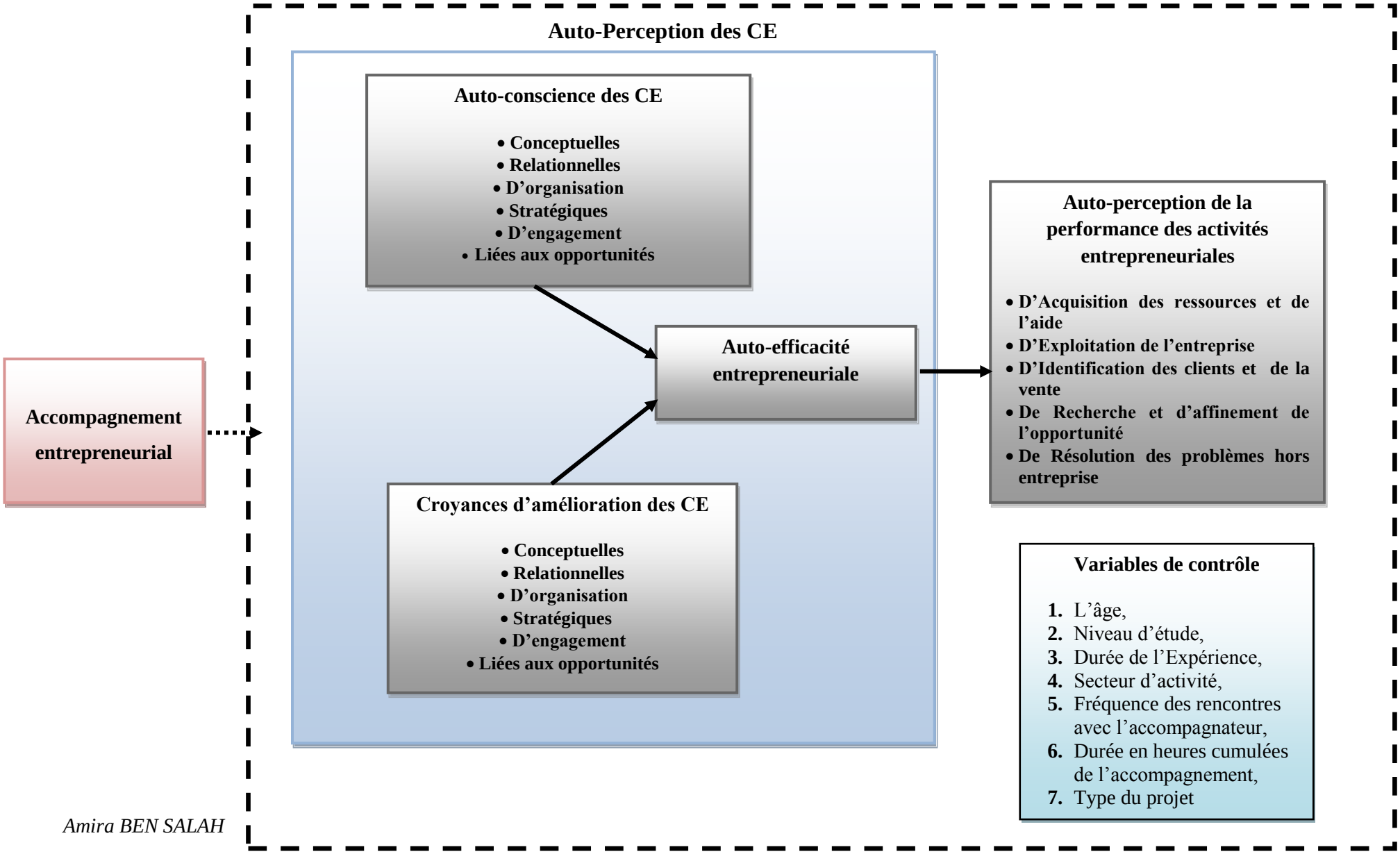


Figure 15 **: Modèle conceptuel de recherche avec hypothèses**

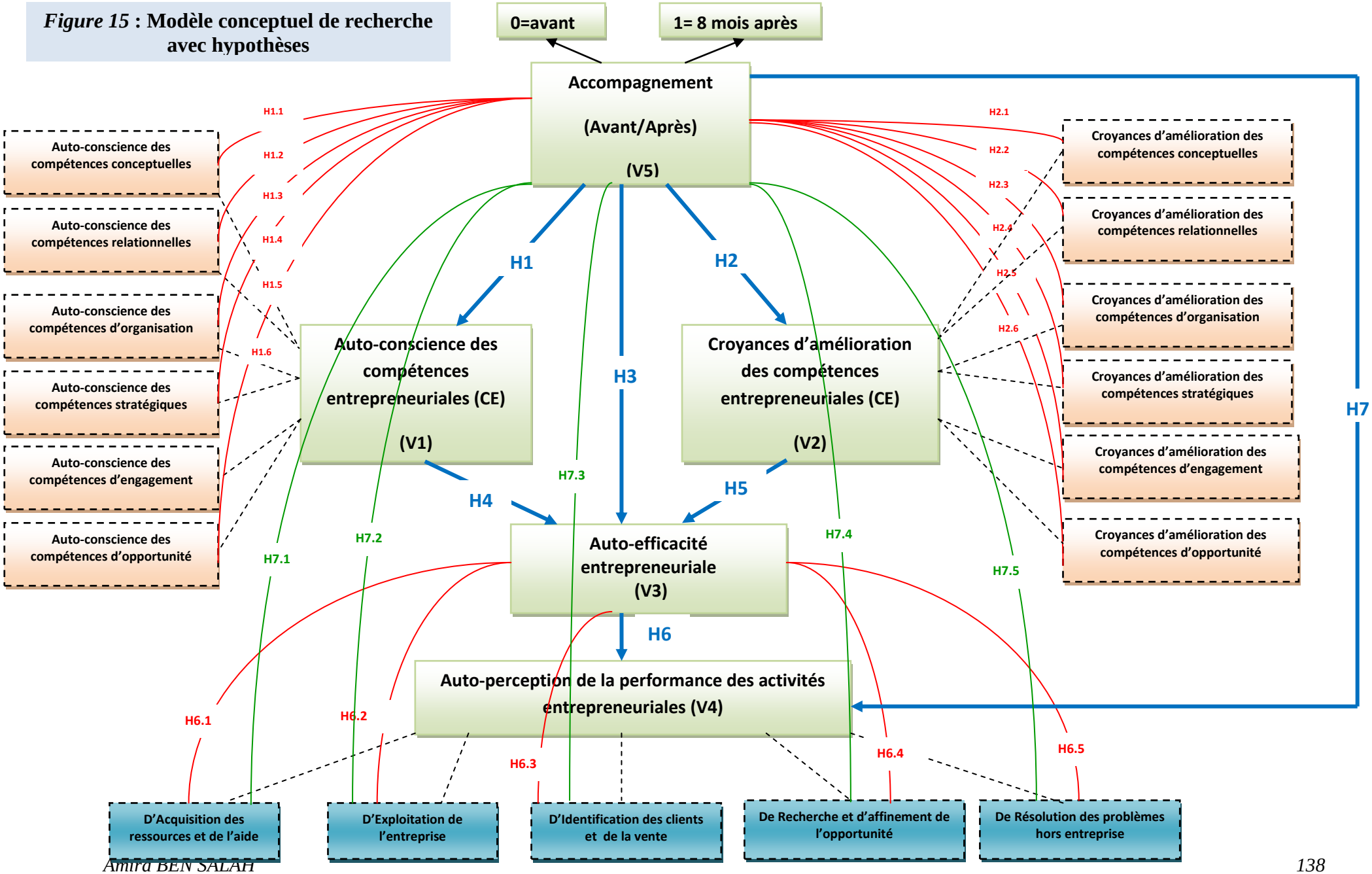


Tableau 10: Récapitulatif des hypothèses de travail

Hypothèse principale	Hypothèses Sous-jacentes	Variables/facteurs	Items	Natures des variables
H1 : **L'accompagnement entrepreneurial affecte significativement l'auto-conscience des entrepreneurs de leurs CE** V5 ⇨ V1	**H1.1 :** L'accompagnement entrepreneurial affecte positivement l'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences conceptuelles	**V5 :** Accompagnement (0/1) **V1.1** : Auto-conscience des compétences conceptuelles	**4**	**Dichotomique** **Quantitative**
	H1.2 : L'accompagnement entrepreneurial affecte positivement l'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences relationnelles	**V5** : Accompagnement (0/1) **V1.2** : Auto-conscience des compétences relationnelles	**5**	**Dichotomique** **Quantitative**
	H1.3 : L'accompagnement entrepreneurial affecte positivement l'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences organisationnelles	**V5** : Accompagnement (0/1) **V1.3 :** Auto-conscience des compétences organisationnelles	**4**	**Dichotomique** **Quantitative**
	H1.4 : L'accompagnement entrepreneurial affecte positivement l'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences stratégiques	**V5** : Accompagnement (0/1) **V1.4** : Auto-conscience des compétences stratégiques	**3**	**Dichotomique** **Quantitative**
	H1.5 : L'accompagnement entrepreneurial affecte positivement l'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences	**V5** : Accompagnement (0/1) **V1.5** : Auto-conscience des compétences d'engagement	**2**	**Dichotomique** **Quantitative**

	d'engagement			
	H1.6 : L'accompagnement entrepreneurial affecte positivement l'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences liées aux opportunités	**V5** : Accompagnement (0/1) **V1.6** : Auto-conscience des compétences liées aux opportunités	**3**	**Dichotomique** **Quantitative**
H2 : **L'accompagnement entrepreneurial affecte significativement les croyances d'amélioration des entrepreneurs de leurs CE** V5 ⇨ V2	**H2.1** : L'accompagnement entrepreneurial affecte positivement les croyances d'amélioration des entrepreneurs de leurs compétences conceptuelles	**V5** : Accompagnement (0/1) **V2.1** : Croyances d'amélioration des compétences conceptuelles	**4**	**Dichotomique** **Quantitative**
	H2.2 : L'accompagnement entrepreneurial affecte positivement les croyances d'amélioration des entrepreneurs de leurs compétences relationnelles	**V5** : Accompagnement (0/1) **V2.2** Croyances d'amélioration des compétences relationnelles	**5**	**Dichotomique** **Quantitative**
	H2.3 : L'accompagnement entrepreneurial affecte positivement les croyances d'amélioration des entrepreneurs de leurs compétences organisationnelles	**V5** : Accompagnement (0/1) **V2.3** : Croyances d'amélioration des compétences organisationnelles	**4**	**Dichotomique** **Quantitative**
	H2.4 : L'accompagnement entrepreneurial affecte positivement les croyances d'amélioration des entrepreneurs de leurs compétences stratégiques	**V5** : Accompagnement (0/1) **V2.4** : Croyances d'amélioration des compétences stratégiques	**3**	**Dichotomique** **Quantitative**

	H2.5 : L'accompagnement entrepreneurial affecte positivement les croyances d'amélioration des entrepreneurs de leurs compétences d'engagement	**V5** : Accompagnement (0/1) **V2.5** : Croyances d'amélioration des compétences d'engagement	**2**	**Dichotomique** **Quantitative**
	H2.6 : L'accompagnement entrepreneurial affecte positivement les croyances d'amélioration des entrepreneurs de leurs compétences liées aux opportunités	**V5** : Accompagnement (0/1) **V2.6** : Croyances d'amélioration des compétences liées aux opportunités	**3**	**Dichotomique** **Quantitative**
H3 : **L'accompagnement entrepreneurial affecte significativement le sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale des entrepreneurs accompagnés** V5 ⇨ V3	L'accompagnement entrepreneurial affecte positivement le sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale des entrepreneurs accompagnés.	**V5** : Accompagnement (0/1) **V3 :** Auto-efficacité entrepreneuriale	**6**	**Qualitative** **Dichotomique** **Quantitative**
	H4.1 : L'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences conceptuelles affecte positivement leur auto-efficacité	**V1.1** : Auto-conscience des compétences conceptuelles	**4**	**Quantitative**

H4 : **Dans une structure d'accompagnement, l'auto-conscience des entrepreneurs de leurs CE affecte significativement leur auto-efficacité entrepreneuriale.** V1 ⇨ V3	entrepreneuriale	**V3 :** Auto-efficacité entrepreneuriale	**6**	**Quantitative**
	H4.2 : L'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences relationnelles affecte positivement leur auto-efficacité entrepreneuriale	**V1.2** : Auto-conscience des compétences relationnelles **V3 :** Auto-efficacité entrepreneuriale	**5** **6**	**Quantitative** **Quantitative**
	H4.3 : L'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences organisationnelles affecte positivement leur auto-efficacité entrepreneuriale	**V1.3** : Auto-conscience des compétences organisationnelles **V3 :** Auto-efficacité entrepreneuriale	**4** **6**	**Quantitative** **Quantitative**
	H4.4 :L'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences stratégiques affecte positivement leur auto-efficacité entrepreneuriale	**V1.4** : Auto-conscience des compétences stratégiques **V3 :** Auto-efficacité entrepreneuriale	**3** **6**	**Quantitative** **Quantitative**
	H4.5 :L'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences d'engagement affecte positivement leur auto-efficacité entrepreneuriale	**V1.5** : Auto-conscience des compétences d'engagement **V3 :** Auto-efficacité entrepreneuriale	**2** **6**	**Quantitative** **Quantitative**
	H4.6 :L'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences liées aux opportunités affecte positivement leur auto-efficacité	**V1.6** : Auto-conscience des compétences liées aux opportunités	**3**	**Quantitative**

	entrepreneuriale	**V3 :** Auto-efficacité entrepreneuriale	**6**	**Quantitative**
H5 : **Les fortes croyances d'amélioration des CE chez les entrepreneurs accompagnés par des structures d'accompagnement affectent significativement leur auto-efficacité entrepreneuriale** V2 ⇨ V3	**H5.1** : les croyances d'amélioration des entrepreneurs de leurs compétences conceptuelles affectent positivement leur auto-efficacité entrepreneuriale	**V2.1** : Croyances d'amélioration des compétences conceptuelles **V3 :** Auto-efficacité entrepreneuriale	**4** **6**	**Quantitative** **Quantitative**
	H5.2 : les croyances d'amélioration des entrepreneurs de leurs compétences relationnelles affectent positivement leur auto-efficacité entrepreneuriale	**V2.2** Croyances d'amélioration des compétences relationnelles **V3 :** Auto-efficacité entrepreneuriale	**5** **6**	**Quantitative** **Quantitative**
	H5.3 : les croyances d'amélioration des entrepreneurs de leurs compétences organisationnelles affectent positivement leur auto-efficacité entrepreneuriale	**V2.3 :** Croyances d'amélioration des compétences organisationnelles **V3 :** Auto-efficacité entrepreneuriale	**4** **6**	**Quantitative** **Quantitative**
	H5.4 : les croyances d'amélioration des entrepreneurs de leurs compétences stratégiques affectent positivement leur auto-efficacité entrepreneuriale	**V2.4 :** Croyances d'amélioration des compétences stratégiques **V3 :** Auto-efficacité entrepreneuriale	**3** **6**	**Quantitative** **Quantitative**
	H5.5 : les croyances d'amélioration des entrepreneurs de leurs compétences d'engagement affectent positivement leur auto-efficacité entrepreneuriale	**V2.5** : Croyances d'amélioration des compétences d'engagement **V3 :** Auto-efficacité entrepreneuriale	**2** **6**	**Quantitative** **Quantitative**
	H5.6 : les croyances d'amélioration des			

	entrepreneurs de leurs compétences liées aux opportunités affectent positivement leur auto-efficacité entrepreneuriale	**V2.6 :** Croyances d'amélioration des compétences liées aux opportunités **V3 :** Auto-efficacité entrepreneuriale	**3** **6**	**Quantitative** **Quantitative**
H6 : **Le sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale affecte significativement l'auto-perception des entrepreneurs de leur performance dans la réalisation des activités entrepreneuriales** V3 ⇨ V4	**H6.1 :** Le sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale affecte positivement l'auto-perception des entrepreneurs de leur performance dans la réalisation des activités d'acquisition des ressources et de l'aide	**V3 :** Auto-efficacité entrepreneuriale **V4.1 :** l'auto-perception de la performance des activités d'acquisition des ressources et de l'aide	**6** **1**	**Quantitative** **Quantitative**
	H6.2 : Le sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale affecte positivement l'auto-perception des entrepreneurs de leur performance dans la réalisation des activités d'exploitation de l'entreprise	**V3 :** Auto-efficacité entrepreneuriale **V4.2 :** l'auto-perception de la performance des activités d'exploitation de l'entreprise	**6** **9**	**Quantitative** **Quantitative**
	H6.3 : Le sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale affecte positivement l'auto-perception des entrepreneurs de leur performance dans la réalisation des activités d'identification des clients et de la vente	**V3 :** Auto-efficacité entrepreneuriale **V4.3 :** l'auto-perception de la performance des activités d'identification des clients et de la vente	**6** **3**	**Quantitative** **Quantitative**
	H6.4 : Le sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale affecte positivement l'auto-perception des entrepreneurs de leur performance dans la réalisation des activités	**V3 :** Auto-efficacité entrepreneuriale **V4.4 :** l'auto-perception de la performance des activités de	**6**	**Quantitative**

	de recherche et d'affinement des opportunités	recherche et d'affinement des opportunités	**4**	**Quantitative**
	H6.5 : Le sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale affecte positivement l'auto-perception des entrepreneurs de leur performance dans la réalisation des activités de résolution des problèmes hors entreprise	**V3 :** Auto-efficacité entrepreneuriale **V4.5 :** l'auto-perception de la performance des activités de résolution des problèmes hors entreprise	**6** **1**	**Quantitative** **Quantitative**
H7 : **L'accompagnement entrepreneurial affecte significativement l'auto-perception des entrepreneurs de leur performance dans la réalisation des activités entrepreneuriales** V5 ⇨ V4	**H7.1 :** L'accompagnement entrepreneurial affecte positivement l'auto-perception des entrepreneurs de leur performance dans la réalisation des activités reliées à l'acquisition des ressources et de l'aide	**V5** : Accompagnement (0/1) **V4.1 :** l'auto-perception de la performance des activités d'acquisition des ressources et de l'aide	**1**	**Qualitative Dichotomique** **Quantitative**
	H7.2 : l'accompagnement entrepreneurial affecte positivement l'auto-perception des entrepreneurs de leur performance dans la réalisation des activités reliées à l'exploitation de l'entreprise	**V5** : Accompagnement (0/1) **V4.2 :** l'auto-perception de la performance des activités d'exploitation de l'entreprise	**9**	**Qualitative Dichotomique** **Quantitative**
	H7.3 : l'accompagnement entrepreneurial affecte positivement l'auto-perception des entrepreneurs de leur performance dans la réalisation des activités reliées à l'identification des clients et de la vente	**V5** : Accompagnement (0/1) **V4.3 :** l'auto-perception de la performance des activités d'identification des clients et de la	**3**	**Qualitative Dichotomique** **Quantitative**

		vente		
	H7.4 : l'accompagnement entrepreneurial affecte positivement l'auto-perception des entrepreneurs de leur performance dans la réalisation des activités de recherche et d'affinement des opportunités	**V5** : Accompagnement (0/1) **V4.4 :** l'auto-perception de la performance des activités de recherche et d'affinement des opportunités	**4**	**Qualitative Dichotomique** **Quantitative**
	H7.5 : l'accompagnement entrepreneurial affecte positivement l'auto-perception des entrepreneurs de leur performance dans la réalisation des activités reliées à résolution des problèmes hors entreprise	**V5** : Accompagnement (0/1) **V4.5 :** l'auto-perception de la performance des activités de résolution des problèmes hors entreprise	**1**	**Qualitative Dichotomique** **Quantitative**

Conclusion du chapitre 2

Cette recherche s'inscrit dans le domaine de la psychologie entrepreneuriale. Ce chapitre a pour objectif de proposer une modélisation théorique mettant en relation trois variables principales, à savoir : l'accompagnement entrepreneurial, l'auto-perception des compétences entrepreneuriales des entrepreneurs novices et la performance des activités entrepreneuriales.

Dans son travail, Lans (2009) affirme que les pratiques de développement des Ressources Humaines visant à renforcer et développer davantage les compétences entrepreneuriales des dirigeants des PME demeurent complexes et que les recherches sur ce thème sont peu nombreuses, plus encore pour les entrepreneurs naissants. Notre recherche apporte une contribution à cette question en explorant trois aspects ou facteurs importants pouvant influencer et déterminer la décision des entrepreneurs de développer leurs compétences entrepreneuriales. Nous faisons ici, référence à l'auto-conscience du profil actuel de leurs compétences, leurs croyances à la possibilité d'améliorer ces compétences et leur sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale.

Notre prochaine étape sera de renforcer notre positionnement théorique et de tester notre modèle conceptuel dans le cadre du Réseau Entreprendre®. Nous opterons, pour cela, pour une approche quantitative et une analyse longitudinale afin de mieux comprendre l'évolution des perceptions de ces entrepreneurs accompagnés.

Conclusion de la Partie Théorique :

Nous avons cherché, dans cette première partie dite « théorique » à présenter notre cadre conceptuel qui a servi pour positionner théoriquement notre problématique et à argumenter nos questions de recherche.

Dans un premier chapitre, nous avons présenté les différentes approches traitant de la définition de nos concepts clés à savoir ; l'accompagnement entrepreneurial et psychologique, le développement de l'auto-perception des compétences entrepreneuriales des entrepreneurs et la performance des actions entrepreneuriales.

Dans un deuxième chapitre, nous avons proposé un modèle conceptuel nous permettant d'une part, de combler le manque de la littérature sur le phénomène étudié et d'autre part, d'élaborer des hypothèses qui mettent en relation nos variables clés. La validation de ce modèle nous permettra d'enrichir notre compréhension du phénomène de l'accompagnement entrepreneurial, longtemps concentré sur l'aspect technique du projet accompagné.
Notre modèle de recherche, offre alors une nouvelle vision de l'accompagnement entrepreneurial basée sur la psychologie de l'entrepreneur, et donc centrée sur le couple Individu/Projet

La deuxième partie de ce travail de recherche détaillera la démarche empirique suivie, présente et discute des résultats trouvés. Cette phase de validation empirique s'appuie sur une approche quantitative et longitudinale. Ces éléments feront l'objet de notre prochaine étape.

Partie 2 : Le cadre empirique de la recherche : le choix méthodologique, présentation et discussion des résultats

CHAPITRE 3

Cadre Méthodologique et démarche empirique de la Recherche

CHAPITRE 4

Résultats des Analyses Statistiques

CHAPITRE 5

La Discussion des Résultats

Partie 2 : Cadre méthodologique, démarche empirique et résultats de la recherche

"Bien que je sois un admirateur de la tradition, je suis, en même temps, un partisan presque orthodoxe de la non orthodoxie : je soutiens que l'orthodoxie est la mort de la connaissance, puisque la croissance de la connaissance dépend entièrement de l'existence du désaccord."

(Popper, 1989 : p 14)

Introduction

« Tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthode, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre, construire ou expliquer » (Perret et Séville, 2007).

Dans cette partie de notre projet de recherche, nous proposons notre cadre méthodologique, notre démarche empirique et nos résultats issus de l'enquête. L'objectif de cette partie est de connecter le cadre théorique à l'étude de terrain afin de répondre à notre problématique selon laquelle l'accompagnement entrepreneurial peut influencer l'auto-perception des entrepreneurs de leurs compétences entrepreneuriales et ainsi améliorer leur satisfaction de la manière avec laquelle ils réalisent leurs activités entrepreneuriales.

Cette partie sera structurée en trois chapitres. Dans **le chapitre 3**, nous présentons et justifions dans **une première section,** notre choix de positionnement épistémologique et méthodologie. Nous décrivons, dans **une deuxième section**, notre démarche empirique et expliquons la procédure de collecte des données.

Dans le **cinquième chapitre**, nous présentons les méthodes et résultats des analyses des données quantitatives nécessaires à l'étude des relations entre les variables. Ainsi, les différentes hypothèses principales et sous-jacentes avancées lors de notre troisième chapitre du modèle conceptuel vont se trouver dotées, à l'aune de chapitre, d'un appareil méthodologique permettant d'en mesurer leur véracité. Ces analyses permettent alors de valider certaines hypothèses et d'en rejeter d'autres.

Dans **le sixième et dernier chapitre**, nous discutons des résultats auxquels nous sommes arrivés à travers les méthodes d'analyses pratiquées.

Chapitre 3 : Cadre Méthodologique et Démarche Empirique de la Recherche

Introduction :

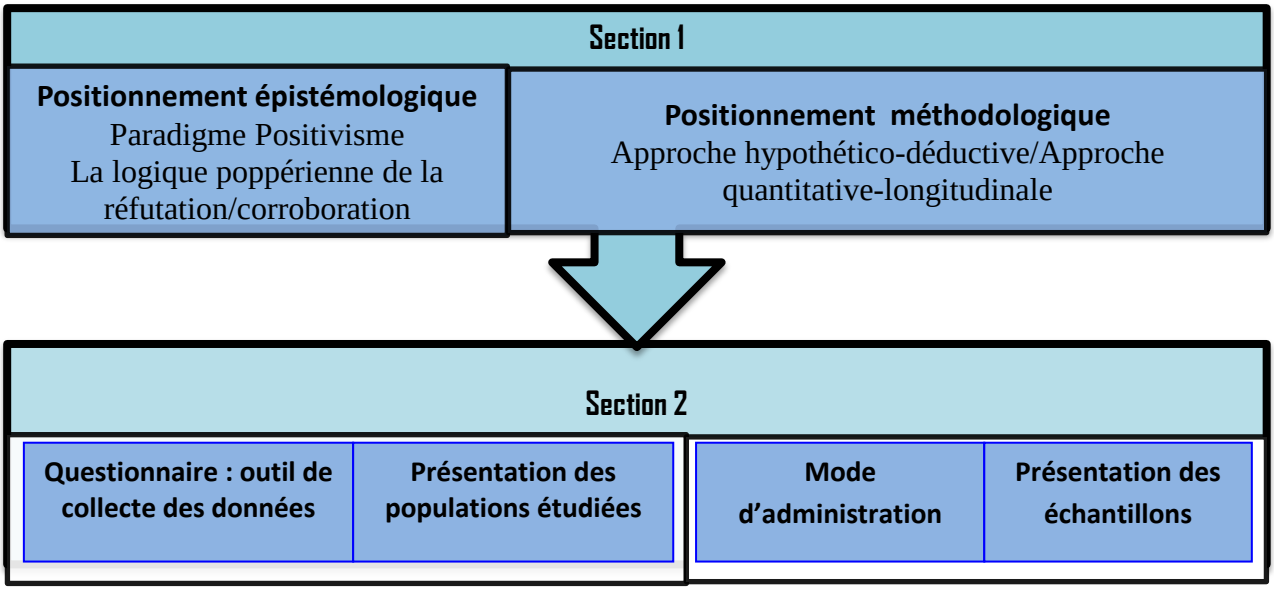
Dans ce chapitre, nous invitons nos lecteurs à appréhender de la manière la plus précise, l'intérêt des choix méthodologiques que nous avons faits pour étudier le phénomène de l'accompagnement entrepreneurial et son impact sur les variables psychologiques liées à la perception des compétences entrepreneuriales et à la satisfaction de la performance de l'entrepreneur. Également, nous proposons au sein de ce même chapitre, une description assez vaste de la démarche empirique et le processus qui nous a permis de collecter nos données sur le terrain.

Ce quatrième chapitre aura donc, pour principale ambition de tisser le lien entre le cadre conceptuel présenté dans la première partie de ce projet et le cadre empirique. Il est donc, question des moyens, outils opératoires et des choix méthodologiques permettant de relier la théorie à la pratique et recueillir les données.

Ainsi, et dans un premier temps, une réflexion épistémologique et méthodologique s'impose : elle fera l'objet de la section 1. Ensuite, la deuxième section, exposera le dispositif de l'étude quantitative et longitudinale que nous avons menée auprès de Réseau Entreprendre® et qui a ciblé sur une période d'un an, trois différentes populations ; à savoir les lauréats[31] 2011, les accompagnateurs et les entrepreneurs non retenus. Nous décrirons, à la fin de cette section les données collectées et réaliserons sur leurs bases, les analyses descriptives.

Figure 16 : Structure du chapitre 3

[31] Un lauréat est un candidat qui a été sélectionné par le comité d'engagement devant lequel il a présenté son projet et qui signé la convention d'accompagnement et du prêt d'honneur. Il porte le label « lauréat de l'association Réseau Entreprendre®» dont il peut se recommander dans ses différentes démarches. A l'intérieur de l'association, ce statut de lauréat ouvre à l'intéressé l'accès à tout le dispositif de l'accompagnement, collectif et personnel ainsi que financier mis en sa faveur.



Section 1 : Positionnement épistémologique et méthodologique de la recherche

"Seule une philosophie en alerte peut suivre les modifications profondes de la connaissance scientifique."

Gaston Bachelard (1884-1962)

« Toute connaissance accessible doit être atteinte par des méthodes scientifiques ; et ce que la science ne peut pas découvrir, l'humanité ne peut pas le connaître. »

Bertrand Russell

« Dans la vie scientifique, les problèmes ne se posent pas d'eux-mêmes. C'est précisément ce sens du problème qui donne la marque du véritable esprit scientifique. Pour un scientifique toute connaissance est une réponse à une question. S'il n'y a pas eu de question, il ne peut y avoir de connaissance scientifique. Rien ne va de soi, rien n'est donné. Tout est construit. »

Gaston Bachelard

Introduction

Cette section a pour objet d'exposer successivement les cadres épistémologique et méthodologique qui sous-tendent notre recherche. Nous décrirons succinctement les différents paradigmes et expliquerons pourquoi nous adoptons le positivisme moderne ou le post positivisme suivant la logique de la corroboration/réfutation de **Popper**. Avant de faire le pourtour des aspects méthodologiques qui contribuent au fondement de l'objet de notre étude, nous estimons utile et éclairant de justifier le choix de l'approche hypothético-déductive, consistant à formuler des hypothèses et procéder ensuite à les tester, combinée d'une approche

quantitative et longitudinale. Une fois ce cadre fixé et justifié, il déterminera notre démarche empirique et le processus de collecte des données.

1. Positionnement épistémologique

La question du positionnement épistémologique s'impose naturellement au chercheur dans la mesure où le processus scientifique qu'il poursuit vise à produire une connaissance objective de la réalité qu'il observe. Comme définie par Legendre (1993 : p 549), l'épistémologie est « *l'étude critique de la connaissance, de ses fondements, de ses principes, de ses méthodes, de ses conclusions et des conditions d'admissibilité de ses propositions* ». Une autre acception pertinente correspond à celle de Piaget (1967 : p 6) selon laquelle « *l'épistémologie est l'étude de la constitution des connaissances valables* ». Cohen (1996) quant à lui, assimile l'épistémologie à un simple retour critique de la connaissance sur elle-même, sur son objet, sur ses conditions de formation et de légitimité. D'après l'auteur, l'épistémologie est définie comme la philosophie de la connaissance, la théorie des sciences ou encore comme la théorie de la connaissance.

Avant de s'engager récemment dans le mouvement des sciences de gestion, vers les années 1980, notamment suite aux travaux de Le Moigne (1990, 1994, 1995), Marchesnay, (1985), Savall (1985) et Alain-Charles Martinet (1990), le questionnement épistémologique occupait déjà une place très importante et partie intégrante et indissociable des pratiques de recherche scientifiques dans le domaine des mathématiques, de la physique, de la biologie et de diverses sciences sociales établies (Avenier et Gavard-Perret, 2012).

Aujourd'hui, fortes de sa légitimité scientifique qui ne fait plus de doute au sein des autres disciplines, les sciences de gestion ouvrent sur un champ de recherches conscient que son unité, hier si difficile à percevoir, repose sur sa capacité à reconnaître ce qu'il y a d'inédit et d'inattendu dans les résultats qui dérivent des travaux récents (David et al, 2012).

La question sur le positionnement épistémologique se propose de porter une réflexion sur l'état, la méthode et la valeur de la connaissance en apportant des réponses à trois questions ; « Quelle est la nature de la connaissance ? Comment est-elle constituée ou engendrée ? Et comment apprécier sa valeur ou sa validité ? » (Le Moigne, 1999 ; Perret et Séville, 2007).

G. Bachelard (1938) a montré la nécessité d'une rupture épistémologique pour passer d'une explication « toute prête » d'un phénomène observé, suscitée par certains

conditionnements ou habitudes à une compréhension plus réfléchie qui s'appuie sur une théorie ou une approche scientifique (Demaizière et Narcy-Combes, 2007). Reprenant le fil de cette réflexion, nous nous sommes posé ces questions « critiques » de la connaissance produite par notre recherche afin de se démarquer d'une adhésion systématique et docile à un paradigme donné sans une logique. Notre réflexion épistémologique a débuté par faire une distinction et une comparaison entre les trois grands paradigmes épistémologiques usuellement considérés comme les principaux repères épistémologiques en science de l'organisation : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme.

Nous récapitulons, dans le tableau ci-dessous, les résultats de cette réflexion comparative des principaux courants épistémologiques, en nous inspirant de la typologie élaborée par Thiétart R.-A., (2003).

Tableau 11 : Les différentes positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste

	Positivisme	**Interprétativisme**	**Constructivisme**
A quoi s'intéresse le chercheur ?	Résoudre les insuffisances théoriques à travers la découverte des lois universelles contraignant les comportements des acteurs	Comprendre la manière, donc les acteurs construisent le sens qu'ils donnent à leur réalité sociale en prenant en compte les intentions, les motivations, les attentes, les raisons et les croyances des acteurs (Pourtois et Desmet, 1988)	Participer avec les acteurs à la construction de la réalité sociale : la connaissance sera créée à partir de la propre expérience du chercheur.
Principale question	Expliquer le lien : cause-effet	Comprendre : pour quelles motivations des acteurs …?	Expliquer : pour quelles finalités …?
Construction de l'objet à partir de…	L'interrogation objective des faits	L'objet ne trouve sa forme qu'à la fin de la recherche. Développement d'une compréhension de l'intérieur du phénomène	L'objet ne trouve sa forme qu'à la fin de la recherche. Développement d'un projet de connaissance
Sources de l'objet de la recherche	Identification d'insuffisances ou d'incohérences dans les théories expliquant la réalité ou entre les théories et les faits	Immersion dans le phénomène étudié pour lequel le chercheur a un intérêt.	Besoin de transformer la connaissance proposée
Relation sujet/objet	Indépendance : formulation d'hypothèses réalistes	Interaction/interdépendance : la réalité est dépendante de l'observateur/hypothèses relativistes.	Interaction/interdépendance : la réalité est dépendante de l'observateur/hypothèses relativistes.
Origine de la	Observation de la réalité	Empathie et adaptation constante au terrain	Construction étape par étape, à travers le sens

connaissance			donné aux comportements.
Nature de la connaissance produite	Objective et acontextuelle : correspond à la mise à jour des lois, de la réalité extérieure à l'individu	Mentale et perçue : elle reste méconnaissable objectivement car on n'a pas la possibilité de l'atteindre directement	Radicale : elle n'existe pas ; c'est le chercheur qui doit l'inventer.
Position de l'objet dans le processus de recherche	Extérieur au processus de recherche. Détermine le processus de recherche	Intérieur au processus de recherche pour pouvoir saisir les problématiques, les motivations et les représentations des acteurs. Se construit dans le processus de recherche	Intérieur au processus de recherche pour pouvoir saisir les problématiques, les motivations et les représentations des acteurs. Se construit dans le processus de recherche
Déterminants de la validité de la connaissance	▪ **Vérifiabilité :** Vérification empirique ▪ **Confirmabilité :** Mise en cause de son universalité. ▪ **Réfutable :** La théorie ne peut être affirmée vraie mais peut être affirmée ne pas être vraie (Popper, 1984)	Respect d'une logique formelle Respect de la spécificité épistémologique et de la méthodologie Cohérence avec l'expérience du sujet	Respect d'une logique formelle Respect de la spécificité épistémologique et de la méthodologie Utilité/convenance par rapport à un projet

A ce niveau et à la lumière de ce tableau, il nous semble évident que le positionnement qui convient le mieux aux ambitions et but de notre travail trouve ainsi, son écho le plus favorable dans le paradigme positiviste. Notre positionnement peut être justifié par le fait que le paradigme positiviste est basé sur l'interrogation des faits qui amènent à découvrir leur structure sous-jacente (Thiétart, 2003). Dans cette perspective, l'objet de la recherche émane de l'identification d'insuffisances ou incohérences théoriques repérées dans la littérature. Le chercheur va tenter alors de les résoudre, à travers la découverte des lois universelles.

Dans cette logique, la science est constituée par la connaissance de la réalité, une réalité objective, indépendante de l'individu qui l'observe. Cette réalité peut être appréhendée par l'expérience scientifique ou les méthodes expérimentales. Cela rejoint ce qu'affirme Morin (1991), qui considère que, pour la science normale, toute recherche doit viser à établir des théories ou des modèles explicatifs et prédicatifs. Bruyat (1993) ajoute que ces théories doivent être énoncées de manière à pouvoir être validées expérimentalement et que la prédiction doit, avant tout, pouvoir être établie de manière statistiquement significative.

Dans cette ligne, une nouvelle acception pertinente fut introduite en 1934 par le philosophe des sciences Popper dans son ouvrage « *La logique de la découverte scientifique* ». Comment

« démarquer » la science véritable des pseudo-sciences ; mythologie, idéologie, métaphysiques ? Telle est l'une des principales questions auxquelles Popper chercha à répondre. Le concept de « *corroboration/réfutation* » fut alors, inventé par Popper comme principal critère de démarcation entre science et pseudo-science.

Selon Popper, la vérifiabilité n'est pas un critère suffisant pour valider les connaissances. Une théorie scientifique doit, en plus d'être vérifiable, être formulée dans des termes qui la rendent réfutable. Ainsi, une théorie est dite réfutable si le chercheur peut concevoir ou observer des faits susceptibles de la contredire. Ainsi, si les expériences confirment les conclusions de la théorie, cette dernière sera corroborée. Dans le cas contraire, la théorie est invalidée et donc non soumise à la loi de la scientificité.

Reprenant enfin, les propos de Popper (1934) qui explicitent bien sa théorie *« un système faisant partie de la science empirique doit pouvoir être réfuté par l'expérience* ». Ainsi le schéma de la science à suivre par tout chercheur, selon Popper, est le suivant :

P1→TS→EE→P2

Avec : **P1** : Problème initial ; **TS** : Essai de solution (*tentative solution* en anglais) ; **EE** : Élimination de l'erreur et **P2** : Nouveau problème.

Selon Popper le chercheur formule un problème initial (P1) qui amène la production d'hypothèses visant à le résoudre (P1 à TS), (2) les hypothèses sont testées par des moyens d'expérimentation scientifiques (TS à EE). Enfin, la résolution du problème initial P1 entraine l'émergence d'un nouveau problème P2.

Malgré que la conception poppérienne de réfutation/corroboration soit bien adaptée aux sciences dites « dures » ou de la nature classique comme la biologie, la physique, la chimie, les mathématiques, et que nombreux auteurs (notamment Martinet, 2000) considèrent que cette conception n'est pas compatible avec les spécificités des sciences humaines et sociales (Avenier et Gavard-Perret, 2012), nous pensons que cette conception est cohérente avec le but que nous poursuivons dans notre recherche qui s'inscrit dans la science de gestion. En effet, Popper affirme que les sciences de nature (dures) et les sciences humaines et sociales (molles) peuvent être rapprochées autour d'une « *même méthode hypothético-critique* » et « *que les différences touchant la complexité de leur objet, l'utilisation des méthodes quantitatives,*

l'interaction du sujet et de l'objet, la variation des conditions expérimentales, etc. sont des différences de degrés dans l'applicabilité de la méthode critique plutôt que des différences de nature qui requerraient pour les sciences sociales, l'élaboration d'une méthodologie différente » (Malherbe, 1979)

Ainsi, nous adoptons une approche épistémologique basée sur les fondements de la logique poppérienne de la réfutation/corroboration. Plus précisément, après avoir défini l'objet de notre recherche et posé notre problématique (la question spécifique de la présente recherche vise à comprendre l'impact de l'accompagnement entrepreneurial sur l'amélioration de l'auto-perception des compétences entrepreneuriales chez les entrepreneurs accompagnés), nous cherchons à expliquer et prédire une réalité (valider des connaissances). Pour cela, nous procèderons par une formulation et des tests d'hypothèses moyennement des outils statistiques qui permettront soit de les corroborer ou de les réfuter. Nous finirons par une interprétation des résultats.

2. Positionnement méthodologique

2.1. Approche Hypothético-déductive

Si l'épistémologie a été définie par Piaget (1967), comme « *l'étude de la constitution des connaissances valables* », la méthodologie, quant à elle, représente pour lui « *l'étude de la constitution des connaissances* ». De cette manière de définir l'épistémologie, il ressort que la méthodologie ne constitue qu'un aspect particulier de l'épistémologie (Avenier, 2010).

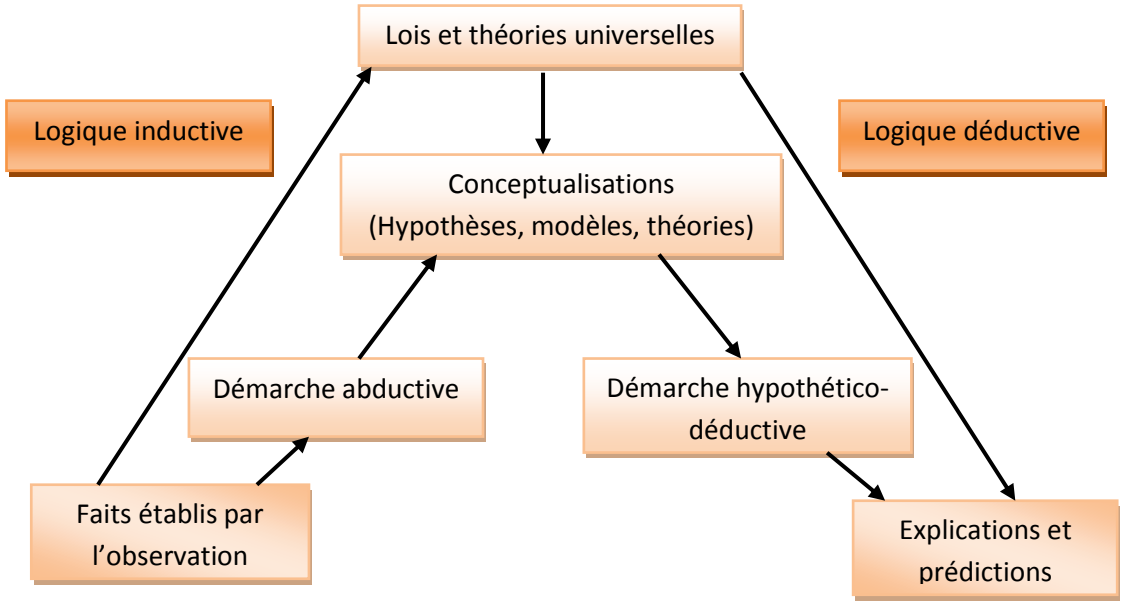
Étant définie comme l'étude des méthodes destinées à élaborer des connaissances, la méthodologie adoptée par un chercheur dépend forcément des choix épistémologiques préalablement fixés.

Ce constat annonce, en quelque sorte, aux lecteurs le positionnement méthodologique que nous adoptons pour mener notre recherche. Notre principale préoccupation étant de maintenir la cohérence entre l'objet de notre recherche, son but, le paradigme épistémologique choisi ainsi que la méthode et les techniques utilisées.

A partir de là, si certains tenants du positivisme reconnaissent le caractère scientifique de la démarche inductive[32], l'approche hypothético déductive devient nécessaire à partir du moment où l'on s'inscrit dans le positivisme moderne de Popper (Le Flanchec, 2011). En effet, ce dernier affirme et démontre l'impossibilité de l'application de l'induction et de la méthode inductive comme méthode scientifique. Dans ses propos, Popper dit clairement : « *personnellement, je considère que les diverses difficultés attachées à la logique inductive sont insurmontables* » (Popper, 1935).

Vue par Popper comme la seule démarche scientifique, la démarche hypothético-déductive (voir figure 17 ci-dessous) consiste à conduire un processus linéaire et stable visant à traduire des analyses théoriques à travers des hypothèses de recherche qui sont ensuite testées sur un terrain donné moyennant des situations empiriques considérées comme représentatives (Le Flanchec, 2011).

Figure 17 : Modes de raisonnement et connaissance scientifique



Source : Charreire Petit et Durieux (in Thiétart et al. (2007)) adapté de Chalmers (1987 : p28)

[32] Le modèle de base de la pensée inductive part des « faits bruts », de l'observation pure pour formuler des lois et théories : ce mode d'appréhension de la réalité peut se résumer par la formule : « Si un grand nombre de A ont été observés dans des circonstances très variées, et si l'on observe que tous les A, sans exception, possèdent la propriété B, alors tous les A ont la propriété B » (Chalmers, 1987).

Nous ajoutons aux arguments développés précédemment et basés sur la vision poppérienne de la science, une autre raison qui nous a poussés à choisir l'approche hypothético déductive. Cette raison tient à l'abondance d'une revue de la littérature, à partir de laquelle sont issues les thématiques clefs de notre thèse, ayant opté pour cette démarche. Nous citons comme exemple, les travaux sur les compétences entrepreneuriales ou les travaux sur les facteurs psychologiques menant l'entrepreneur à réussir son projet de création d'entreprise et à réaliser des performances : McClelland (1973), Boyatzis (1982), Gartner (1988), Singh (1988), Chandler et Hanks (1991, 1993, 1994), Chandler et Jansen (1992), Atwater et Yammarino (1992), Baum (1994, 1995), Bird (1995), Atwater et al. (1998), Gartner et al. (1998), Lau et Shaffer (1999), Man et al. (2002), Maurer et al. (2002), Baum et Locke (2004), Lans (2009), etc.

Par conséquent, notre recherche a été conduite suivant une approche hypothético déductive combinée d'une approche quantitative et longitudinale qui s'est avérée à nos yeux, la plus appropriée pour comprendre l'impact de l'accompagnement entrepreneurial sur le développement des perceptions des compétences entrepreneuriales des entrepreneurs et sur la manière dont ces derniers perçoivent la performance des activités entrepreneuriales qu'ils s'incombent à exécuter. Notre démarche est décomposée en trois phases principales: l'exploration théorique, l'élaboration d'un modèle (constitué d'hypothèses réfutables) et le test du modèle. Si notre modèle est corroboré par l'observation et l'expérimentation, la théorie est confirmée. Dans le cas contraire, le modèle sera revu pour produire une nouvelle conceptualisation du phénomène donnant ainsi lieu à de nouvelles perspectives de recherche et de nouveaux tests.

2.2. Le choix de l'approche quantitative et longitudinale

Notre choix de réaliser une étude longitudinale basée sur des données quantitatives est motivé essentiellement par notre question de recherche et les relations que nous cherchons à tester entre les variables de notre modèle. Concrètement, nous cherchons à évaluer, au cours du temps, et dans un premier temps, un impact de l'accompagnement entrepreneurial sur l'amélioration de l'auto-perception des entrepreneurs de leurs compétences entrepreneuriales. Ensuite, dans un deuxième temps, de mesurer l'impact de cet accompagnement sur l'auto-perception des entrepreneurs de leur performance dans l'accomplissement des activités entrepreneuriales. Nous ne pouvons pas se contenter de mesurer un impact instantané basé sur un seul temps d'administration du questionnaire. Le plus intéressant serait de voir après un

certain temps écoulé le sens que ça va prendre l'évolution observée de nos variables clés. Ainsi, le facteur temps occupe une place importante dans notre étude pour garder une certaine cohérence entre la nature de nos données et objectif de la recherche, sans lui (le temps), l'explication des résultats risque d'être biaisée.

Selon Menard (1991), les études longitudinales possèdent trois caractéristiques : **1-** les données recueillies portent sur au moins deux périodes distinctes, **2-** les sujets sont identiques ou au moins comparables d'une période à l'autre, **3-** l'analyse consiste généralement à comparer les données entre (ou au cours de) deux périodes distinctes ou à retracer l'évolution observée (Forgues et Vandangeon-Derumez, 2007). Ces caractéristiques sont toutes réunies au sein de notre étude.

Pour conclure sur le positionnement méthodologique, nous pouvons dire que la méthode hypothético déductive combinée avec une étude quantitative et longitudinale nous semble la plus adéquate pour répondre aux objectifs de cette étude. Le recours à une étude longitudinale qui s'est étalée sur une période d'un an dans le cas de notre recherche, nous garantit une meilleure compréhension des interactions dynamiques entre les facteurs sources de développement des compétences entrepreneuriales. Cette méthode a l'avantage d'augmenter la validité des mesures. Ainsi, l'évolution des variables de notre modèle peuvent être mesurée en comparant les scores dans les deux temps.

Section 2 : Démarche empirique et collecte des données sur le terrain

Introduction

A cette étape de notre projet de recherche, notre principal objectif est d'établir de quelle manière et en utilisant quels techniques et dispositifs nous nous y prendrons pour trouver la réponse aux questions soulevées dans notre problématique de recherche et, ainsi, infirmer ou confirmer les hypothèses de recherche. Nous devons alors, à ce niveau, proposer une logique de démonstration ou de preuve, c'est-à-dire une approche de recherche qui permettra de monter un dossier favorable ou défavorable à nos hypothèses.

Tout au long de cette section, nous présentons dans un premier temps, **l'étape de collecte des données** ; élément crucial pour rassembler le matériel empirique sur lequel sera fondée notre recherche. A ce titre, nous décrirons la technique privilégiée pour le recueil d'informations à savoir **le questionnaire,** son **mode d'administration et les populations étudiées**. En effet, et dans le cadre d'une collaboration qui a été concrétisée, le 13 octobre 2011, par la signature d'une convention de partenariat entre d'une part, le Centre de Recherche en Entrepreneuriat de l'EM LYON Business School (CRE) et d'autre part, Réseau Entreprendre®(RE®) (Voir **annexe** 1), nous avons mené, avec le soutien d'un groupe d'appui constitué de personnes chargées de l'accompagnement dans Réseau Entreprendre®, trois études longitudinales en parallèle; toutes les trois étalées sur un intervalle de temps d'un an qui sépare les deux points de collecte des données. Les trois premières enquêtes ont été lancées le 29 février 2012 et ont ciblé trois populations différentes: les lauréats 2011, les accompagnateurs de ces derniers et des entrepreneurs dont le dossier de candidature n'a pas été soutenu (retenu) par Réseau Entreprendre® en 2011, ces derniers nous serviront d'échantillon de contrôle.

Les envois de la deuxième vague de questionnaires ont été programmés un an après ses précédentes. Néanmoins, entre difficultés, complexité et lenteur des études longitudinales d'une part, et contraintes de temps que nous impose l'espace académique par rapport aux délais et la soutenance de la thèse, les enquêtes ont finalement été lancées seulement huit mois après ; soit vers la fin du mois d'octobre et début mois de novembre 2012. Nous reviendrons sur les détails de ces trois études ainsi que les questionnaires administrés dans la partie dédiée à cet effet.

Une fois le mode de collecte des données est présenté, nous passerons ensuite, **aux analyses descriptives de nos échantillons** étudiés. Avec le recueil des données par le questionnaire, se pose alors la question des instruments avec lesquels nous allons obtenir nos données empiriques de la recherche. Ainsi, à l'issue de cette section, nous proposerons **les instruments de mesure de nos variables** du modèle et **les tests de mesure de la fiabilité et de la validité** des échelles de mesure utilisées.

1. Outil de collecte des données : Le questionnaire

La pertinence du « questionnaire » comme moyen d'investigation du terrain et de collecte des informations quantitatives est largement admise. Dans une optique hypothético-déductive comme la nôtre, il représente, par excellence, l'instrument de mesure le plus adéquat afin de répondre aux objectifs fixés par la recherche. Ce choix est également justifié par le fait qu'il

permet non seulement de recueillir d'un très grand nombre d'informations sur de larges échantillons de répondants mais aussi présente l'avantage d'établir des traitements statistiques ou des comparaisons chiffrées assez facilement et à un coût limité. C'est un outil très puissant, selon Baumard et al. (2007), dont l'efficacité et la fiabilité dépendent de l'exactitude de sa mise en œuvre ; c'est-à-dire de sa conception et de son administration. C'est pour toutes ces raisons que nous avons privilégié cet instrument pour collecter les données dans le cadre de notre recherche.

1.1. Questionnaires T1 et T2 adressés aux lauréats du Réseau Entreprendre®

L'objectif de l'étude réalisée auprès des lauréats 2011 est de répondre à notre problématique centrale qui consiste à comprendre quel impact l'accompagnement entrepreneurial peut-il avoir sur l'amélioration de l'auto-perception des lauréats de leurs compétences entrepreneuriales d'une part, et l'impact de cette dernière sur leur auto perception de leur performance dans la réalisation des activités entrepreneuriales nécessaires au développement et à la poursuite de leur projet de création ou de reprise d'entreprise, d'autres part.

L'élaboration du questionnaire des lauréats « Temps 1» (**T1**) s'est avérée un exercice difficile et très long (5 à 6 mois de préparation). En effet, il a fallu trouver un meilleur compromis entre trois impératifs difficilement réconciliables. Le premier consiste à suivre notre modèle et repères théoriques que nous nous sommes fixés au départ, ainsi que respecter le sens que nous voulons donner à nos variables et l'opérationnalisation des différents concepts clés en se basant sur notre revue de la littérature. Un deuxième impératif qui est celui des répondants, pour qui le jargon technique n'est pas forcément familier ou que le langage courant n'a pas une signification identique pour tous. L'enjeu est donc de taille : ils doivent être à l'aise avec le questionnaire et comprendre, d'une manière identique pour tous, les questions posées. Enfin, le troisième impératif correspond à celui des méthodes d'analyses des données ; qui en quelque sorte seront imposées par les choix des questions et modalités de réponses et par le matériau statistique dont nous disposons. Face à ces impératifs, vigilance et bon sens sont requis.

Les deux questionnaires ont été bâtis à partir de trois principaux thèmes cohérents avec notre problématique : l'accompagnement entrepreneurial, l'auto perception des compétences entrepreneuriales et la perception de la performance de l'accomplissement des activités entrepreneuriales. Les deux questionnaires de T1 et T2, très semblables d'ailleurs, s'appuient sur un plan qui respecte deux critères. Le premier est le principe de progressivité ; c'est-à-dire

que les questions vont du plus simple au plus compliqué. Le second critère correspond à la logique dans l'ordre des questions, autrement dit ; commencer par familiariser le répondant avec le sujet de façon générale avant de lui poser des questions difficiles. Ainsi, nous avons délibérément laissé, en dernier lieu, les questions sur l'auto-perception des compétences entrepreneuriales, l'auto-efficacité entrepreneuriale et la satisfaction de la performance des activités entrepreneuriales.

Dans le premier questionnaire (T1) adressé aux lauréats 2011 dans les 41 associations du Réseau Entreprendre® en France, le 29 février 2012 **(voir annexe 10)**, nous avons invité les répondants à répondre à des questions reliées principalement à leur auto-perception de leurs compétences entrepreneuriales (mesurée en termes d'auto-conscience et de croyances d'amélioration des compétences entrepreneuriales actuelles), leur auto-efficacité entrepreneuriale et leur auto satisfaction vis-à-vis de leur performance dans l'accomplissement de certaines activités jugées, par de nombreux travaux, nécessaires pour le développement de leur projet. Également, nous les avons interrogés sur leurs motivations pour la création ou la reprise d'entreprise, sur les raisons qui les ont poussés à choisir Réseau Entreprendre® parmi une large panoplie d'autres structures d'accompagnement, sur certains traits de leur personnalité (besoin d'accomplissement, prise de risque, besoin d'indépendance, besoin de réalisation, confiance en soi, tolérance à l'ambigüité et à l'incertitude, champ de contrôle interne et externe…), les services d'accompagnement offerts, leur satisfaction vis-à-vis de la qualité de l'accompagnement proposé et enfin l'impact de ce dernier sur leur métier de dirigent. Bien évidemment, pour identifier chaque répondant et son projet, nous leur avons posés un certain nombre de questions signalétiques.

Beaucoup moins long que le premier, **le second questionnaire (T2),** envoyé huit mois après, et adressé seulement aux lauréats ayant répondu au premier (voir annexe 11), avait pour objectif de mesurer l'évolution dans le temps, de l'impact de l'accompagnement sur l'auto-perception des lauréats de leurs compétences entrepreneuriales, ainsi que de leur niveau de satisfaction de leur performance des activités entrepreneuriales. Du fait que nous possédons déjà toutes les informations nécessaires pour identifier nos lauréats qui ont répondu au premier questionnaire, nous avons jugé inutile de reprendre dans le second questionnaire, l'intégralité des questions du premier. Ainsi et pour éviter les redondances, nous n'avons repris que les variables pour lesquelles nous souhaitons mesurer l'évolution dans le temps. Elles sont principalement : la satisfaction de l'accompagnement, l'impact de l'accompagnement sur le métier de dirigent, l'auto-perception des lauréats de leurs compétences entrepreneuriales et leur niveau de

satisfaction de la performance des activités entrepreneuriales. Le tableau 12 ci-dessous récapitule des principales rubriques que contient chaque questionnaire « Lauréat ».

Tableau 12 : Récapitulatif des principaux axes des questionnaires 1 et 2 aux Lauréats

Premier questionnaire (Date de lancement : 29 février 2012)		**Deuxième questionnaire (Date de lancement : 26 octobre 2012)**	
Principaux axes	**Nombre d'items**	**Principaux axes**	**Nombre d'items**
Motivations pour la création/reprise d'entreprise	**18**	-	
Raisons du choix du RE	**6**	-	
Traits de personnalité	**27**	-	
Satisfaction vis-à-vis de l'accompagnement	**7**	Satisfaction vis-à-vis de l'accompagnement	**7**
Impact de l'accompagnement sur le métier du dirigent	**9**	Impact de l'accompagnement sur le métier du dirigent	**9**
Auto-conscience des Compétences entrepreneuriales	**21**	Auto-conscience des Compétences entrepreneuriales	**21**
Croyances d'amélioration des compétences entrepreneuriales	**21**	Croyances d'amélioration des compétences entrepreneuriales	**21**
Auto-efficacité entrepreneuriale	**6**	Auto-efficacité entrepreneuriale	**6**
Satisfaction de la performance des activités entrepreneuriales	**18**	Satisfaction de la performance des activités entrepreneuriales	**18**

Pour construire les questionnaires, nous nous sommes basés sur les travaux antérieurs réalisés dans le domaine ; que nous aurons d'ailleurs l'occasion d'exposer en détails dans la partie « Instruments de mesure et opérationnalisation des variables » située à la fin de cette section. Pour générer les items, nous avons conjugué littérature, réflexion personnelle (pour les construits non opérationnalisés dans les travaux de référence) et apport d'experts et praticiens de l'accompagnement. Pour certaines échelles de mesure, nous avons été amenés à les traduire de la langue anglaise à la langue française et quelques fois à les adapter à notre recherche.

Pour valider le premier questionnaire et s'assurer de la bonne traduction des échelles, les prétests et les consultations d'experts nous ont beaucoup confortés sur cette voie. En effet, et dans un premier temps, une lecture minutieuse du questionnaire ; rubrique par rubrique, variable par variable, a été réalisée par le groupe d'appui dirigé par Mr. Garcin[33]. L'objectif de

[33] **Philippe Garcin** : Délégué national au programme Entreprendre Autrement Réseau Entreprendre®. Il accompagne depuis 20 ans des créateurs d'entreprises, sociales ou classiques. Il a aussi crée deux entreprises de

cette étude est d'évaluer la clarté et la précision des termes utilisés et des questions posées, la forme des questions, l'ordre des questions, l'efficacité de la mise en page, éliminer toutes les questions ambiguës ou refusées, repérer les omissions, voir si le questionnaire est jugé trop long, ennuyeux, indiscret... Ensuite, nous avons prétesté le questionnaire auprès d'une dizaine de professeurs, d'enseignants et de doctorants à l'EM Lyon Business School. De même, nous avons testé le questionnaire auprès de 20 lauréats 2011 choisis au hasard dans différentes associations de Réseau Entreprendre®. Ce test nous a permis de revoir le questionnaire dans sa forme et dans son contenu en identifiant les questions qui semblaient ambigües aux répondants. Certaines modifications ont, ainsi, été apportées sur la base des remarques et les observations recueillies.

Pour pouvoir effectuer les calculs statistiques, il a fallu qu'on quantifie nos réponses, qualitatives dans sa majorité. A ce titre, nous avons codé les réponses en attribuant à chaque modalité un code. Cette étape est importante pour faciliter la saisie des données et tester leur cohérence. Le tableau suivant récapitule ce codage.

Tableau 13: codage des principales[34] questions dans les questionnaires Lauréat

Variables	Codage
Le genre du lauréat	0 = homme, 1= femme
Tranche d'âge	1 =Moins de 30 ans ; 2= Entre 31 et 40 ans ; 3= Entre 41 et 50 ans ; 4= Entre 51 et 60 ans ; 5=Plus de 60 ans
Nationalité	0=Étrangère ; 1=Française
Etat civil	1=Marié(e), 2=pacsé(e) ou vie maritale ; 3=Divorcé(e) ou séparé(e) ; 4= Célibataire ; Veuf (ve)
Parents entrepreneurs	1=Oui, ma mère ; 2=Oui, mon père ; 3=Oui, les deux ; 4=Non
Le type du projet	0=Création ; 1=Reprise
Niveau d'étude du lauréat	1=CAP/BEP ; 2=Niveau BAC ; 3=BAC+ 2 ou 3 ; 4=BAC +4 ou plus ; 5=Doctorat ; 6=Autre
Ancien chercheur d'emploi	0=Oui, 1=non
Participation à des projet(s) de création ou de reprise d'entreprise	0=Oui ; 1= Non
Secteur d'activité de l'expérience professionnelle	1=Agriculture ; 2 =Banque/Assurance/Finance ; 3 =Industrie ; 4= Services aux particuliers ; 5= BTP/Construction ; 6=Immobilier ; 7=Commerce et réparation ; 8=Services aux entreprises ; 9=Hôtellerie (café/hôtel/restaurant) ; 10=Éducation ; 11=Transport ; 12=Santé/action sociale ; 13=Télécommunications ;

services. Il anime actuellement au sein de Réseau Entreprendre®, un programme d'accompagnement d'entrepreneurs sociaux fortement créateurs d'emplois. Enfin, il est administrateur de La Ruche à Paris et formateur pour le compte de l'APCE sur l'économie sociale et solidaire.

[34] La liste des variables n'est pas exhaustive. Nous avons choisi, pour ce tableau, les principales d'entre elles.

	14=Administration ; 15=Autres cas.
Expérience dans le secteur d'activité du projet créé/repris	0= Oui, 1= non
Durée de l'expérience	1=Moins d'un an ; 2=De 1 à 5 ans ; 3=De 6 à 10 ans ; 4=Plus de 10 ans
Le Statut Légal de l'entreprise nouvellement créées/reprise	1=Entreprise individuelle (EI) ; 2=Société à Responsabilité Limitée (SARL) ; 3=Société Anonyme (SA) ; 4=Société en Nom Collectif (SNC) ; 5=Entreprise Individuelle à Responsabilité Limitée (EIRL; 6=Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (EURL); 7=Société d'Exercice Libéral à Responsabilité Limitée (SELARL); 8=Société par Actions Simplifiée Unipersonnelle (SASU) ; 9=Société par Actions Simplifiée (SAS) ; 10=Société Civile Professionnelle (SCP) ; 11=Société coopérative et participative (SCOP) ; 12=Société en commandite simple (SCS) ; 13=Société en commandite par actions (SCA) ; 14=Autre.
Le secteur d'activité de l'entreprise créée/reprise	1=Agriculture; 2=Banque/Assurance/Finance; 3=Industrie; 4=Services aux particuliers ; 5=BTP/Construction ; 6=Immobilier; 7=Commerce et réparation; 8=Services aux entreprises; 9=Hôtellerie (café/hôtel/restaurant); 10=Éducation; 11=Transport; 12=Santé/action sociale; 13=Télécommunications; 14=Administration; 15=Autres cas.
Sources d'appui significatif en dehors du Réseau Entreprendre®	1=Votre entourage familial et personnel (parents, conjoints, frères, amis,..) ; 2=Votre entourage professionnel (clients, fournisseurs, ancien employeur, …) ; 3=Organismes de conseils ou d'accompagnement à la création d'entreprise (CCI, Association, Structures d'appui,…); 4=Un professionnel agissant comme spécialiste dans son domaine (avocat, conseil juridique et/ou fiscal, expert-comptable,…) ; 5=Une banque ou un financeur ; 6=Autre
Fréquence des rencontres avec l'accompagnateur	1=Plus d'une fois par mois ; 2=Une fois par mois ; 3=Une fois tous les deux mois ; 4=Une fois par trimestre ou moins ; 5=l'accompagnement n'est pas encore lancé.
Seul ou associé dans le projet	0=seul ; 1=Associé

1.2. Questionnaires T1 et T2 adressés aux accompagnateurs Réseau Entreprendre®

Pour compléter/confronter l'auto-évaluation du lauréat de Réseau Entreprendre® de ses propres compétences entrepreneuriales et de sa performance ; jugée, à notre sens et malgré leurs efforts, trop subjective, demander un avis extérieur s'avère intéressant. Il a donc, fallu solliciter l'avis d'une autre personne; extérieure au lauréat mais connaissant plus au moins bien ses compétences et son niveau de performance car en contact permanent avec lui. Nous avons donc décidé d'interroger parallèlement, l'accompagnateur du lauréat sur les compétences et performance de son accompagné. Les accompagnateurs, dans notre étude, constituent une seconde source d'évaluation des lauréats (*other rater*). Leurs évaluations sont importantes car elles nous permettront surtout de valider les réponses données par les lauréats et de conclure sur les tendances d'estimations de ces derniers : sont-ils des sur-estimateurs de sois, des sous-

estimateurs de sois ou plutôt, des personnes qui estiment objectivement leurs compétences et performances et qui gardent un pied dans la réalité.

Suivant la même démarche que celle des lauréats, cette étude porte également sur deux questionnaires administrés en deux temps. Les accompagnateurs ont été invités à répondre deux fois à un même questionnaire (avec quelques différences près), envoyé en même temps que les questionnaires aux les lauréats, et avec huit mois d'intervalle entre chaque envoi.

L'élaboration des questionnaires « accompagnateurs » n'était pas réellement un exercice très difficile car sont fortement inspirés du questionnaire lauréat. En effet, étant donné que le principal objectif attribué à cette enquête est de nous permettre une analyse comparative entre les réponses des accompagnateurs avec celles des lauréats sur les mêmes concepts clés, nous avons reproduit, pour nos variables clés, le même canevas de questions et, par conséquent, choisi les mêmes échelles de mesure.

Dans le premier questionnaire (T1), et après quelques questions signalétiques, nous avons interrogé les accompagnateurs sur leurs motivations et engagement pour l'accompagnement entrepreneurial, sur leurs expériences en termes de nombre cumulé de projets accompagnés et d'années passées en exercice de ce métier, leur niveau de confiance et satisfaction de la relation qu'ils développent avec le/les lauréats qu'ils accompagnent, l'importance qu'ils accordent à l'accompagnement de Réseau Entreprendre® pour la réussite des entreprises nouvellement créées ou reprises. En dernier lieu, nous leur avons demandé d'évaluer le niveau de maîtrise des lauréats des 21 compétences entrepreneuriales pré listées et d'estimer leurs chances de les améliorer dans les cinq années à venir. Nous avons clôturé le questionnaire avec des questions portant sur leur évaluation de la performance des lauréats attribuée à chaque activité entrepreneuriale, dont la liste est préalablement proposée. (Voir annexe 14)

Le second questionnaire (T2) : envoyé aux accompagnateurs huit mois après, il a ciblé les seules personnes qui ont répondu au premier afin de pouvoir comparer les deux réponses. Il a un double objectif ; premièrement, il permet de mesurer quantitativement l'évolution dans le temps, des évaluations des accompagnateurs des compétences entrepreneuriales et performances des lauréats. Deuxièmement, il permet de comparer dans le temps, les réponses des lauréats et celles de leurs accompagnateurs et déduire pour chaque temps les sources de convergences et divergences. Dans le second questionnaire, nous n'avons repris que les échelles de mesure des variables pour lesquelles nous souhaitons mesurer l'évolution dans le temps. Elles sont principalement : le niveau de confiance et la satisfaction de la relation avec le

lauréat, les variables qui permettent de mesurer l'auto-perception des compétences entrepreneuriales et enfin les variables reliées à l'évaluation de la performance des lauréats dans leurs activités entrepreneuriales. (Voir annexe 15)

Le tableau 14 ci-dessous récapitule des principales rubriques que contient chaque questionnaire « Accompagnateur Réseau Entreprendre® ».

Tableau 14 : Récapitulatif des principaux axes des questionnaires 1 et 2 Accompagnateurs

Premier questionnaire (Date de lancement : 29 février 2012)		**Deuxième questionnaire (Date de lancement : 26 octobre 2012)**	
Principaux axes	**Nb items**	**Principaux axes**	**Nb items**
Motivations et engagement pour l'accompagnement	**10**	-	
Niveau de confiance avec le lauréat	**1**	Niveau de confiance avec le lauréat	**1**
Niveau de Satisfaction de la relation avec le lauréat	**1**	Niveau de Satisfaction de la relation avec le lauréat	**1**
Importance accordée à l'accompagnement	**1**	-	
Evaluation du niveau de maîtrise des CE par le lauréat	**21**	Évaluation du niveau de maîtrise des CE par le lauréat	**21**
Croyances des possibilités d'amélioration des compétences entrepreneuriales par le lauréat	**21**	Croyances des possibilités d'amélioration des compétences entrepreneuriales par le lauréat	**21**
Evaluation de l'auto-efficacité entrepreneuriale du lauréat	**6**	Evaluation de l'auto-efficacité entrepreneuriale du lauréat	**6**
Satisfaction de la performance du lauréat dans l'accomplissement des activités entrepreneuriales	**18**	Satisfaction de la performance du lauréat dans l'accomplissement des activités entrepreneuriales	**18**

Pour améliorer sa qualité et s'assurer d'un bon niveau de compréhension de la part des répondants, le questionnaire des accompagnateurs a subit un pré-test auprès de 50 accompagnateurs dont la liste nous a été donnée par Réseau Entreprendre®, avant le lancement de l'enquête. Ainsi certaines modifications lui ont été apportées. Le tableau ci-après présente le codage des questions.

Tableau 15: Codage des principales[35] questions dans les questionnaires « Accompagnateur»

Variables	**Codage**
Le genre de l'accompagnateur	0 = homme, 1= femme
Tranche d'âge	1 =Moins de 30 ans ; 2= Entre 31 et 40 ans ; 3= Entre 41 et 50 ans ; 4= Entre 51 et 60 ans ; 5=Plus de 60 ans.

[35] La liste des variables n'est pas exhaustive. Pour ce tableau, nous avons choisi les principales d'entre elles.

Niveau d'étude de l'accompagnateur	1=CAP/BEP ; 2=Niveau BAC ; 3=BAC+ 2 ou 3 ; 4=BAC +4 ou plus ; 5=Doctorat ; 6=Autre.
Secteur d'activité de l'expérience professionnelle	1=Agriculture ; 2 =Banque/Assurance/Finance ; 3 =Industrie ; 4= Services aux particuliers ; 5= BTP/Construction ; 6=Immobilier ; 7=Commerce et réparation ; 8=Services aux entreprises ; 9=Hôtellerie (café/hôtel/restaurant) ; 10=Éducation ; 11=Transport ; 12=Santé/action sociale ; 13=Télécommunications ; 14=Administration ; 15=Autres cas.
Expériences dans le secteur d'activité du projet accompagné	0= Oui, 1= non
Durée de l'expérience	1=Moins d'un an ; 2=De 1 à 5 ans ; 3=De 6 à 10 ans ; 4=Plus de 10 ans.
Type de projet accompagné	0= Création d'entreprise ; 1=Reprise d'entreprise.
Statut professionnel actuel de l'accompagnateur	1=Chef d'entreprise que vous avez créée ; 2=Chef d'entreprise que vous avez reprise ; 3=Dirigeant salarié d'une entreprise ; 4=Chef d'entreprise retraité ; 5=Profession libérale ; 6=Cadre d'une entreprise ; 7=Transition professionnelle ; 8=Cadre retraité ; 9=Autre.
Le secteur d'activité de l'entreprise de l'accompagnateur (si chef d'entreprise)	1=Agriculture; 2=Banque/Assurance/Finance; 3=Industrie; 4=Services aux particuliers ; 5=BTP/Construction ; 6=Immobilier; 7=Commerce et réparation; 8=Services aux entreprises; 9=Hôtellerie (café/hôtel/restaurant); 10=Éducation; 11=Transport; 12=Santé/action sociale; 13=Télécommunications; 14=Administration; 15=Autres cas.
Taille de l'entreprise de l'accompagnateur	1=Moins de 10 personnes ; 2=De 100 à 200 personnes ; 3=De 10 à 50 personnes ; 4=De 200 à 500 personnes ; 5=De 50 à 100 personnes ; Plus que 500 personnes.
Concordance entre le secteur d'activité entreprise accompagnateur/secteur d'activité entreprise lauréat	1=Oui ; 2=Non ; 3=Pour certains projets.
Fréquence moyenne des rencontres avec le lauréat	1=Plus d'une fois par mois ; 2=Une fois par mois ; 3=Une fois tous les deux mois ; 4=Une fois par trimestre ou moins ; 5=l'accompagnement n'est pas encore lancé.

1.3. Questionnaires T1 et T2 des Entrepreneurs non retenus par Réseau Entreprendre® (Échantillon témoin)

Généralement, un groupe de contrôle sert de base de comparaison pour une évaluation des effets d'une intervention, d'une variable ou d'un agent supposé comme facteur causal d'un évènement donné. Notre choix d'interroger un groupe de contrôle (ou échantillon témoin) est motivé par notre désir et/ou curiosité de comparer les résultats des tests des hypothèses de notre échantillon de référence ; composé des lauréats 2011 du Réseau Entreprendre®, avec ceux d'un groupe de contrôle ; composé de candidats entrepreneurs non retenus à l'unanimité par un groupe de chefs d'entreprise lors d'un comité d'engagement pour la qualité de leur projet jugée

non pertinente ou pour le non respect d'une ou plusieurs conditions d'éligibilité à l'accompagnement[36] par Réseau Entreprendre®.

Comme règle générale à ce genre de contrôle, il est stipulé que lorsque nous voulons évaluer si la manipulation d'une variable a un effet sur une autre variable, nous devons comparer le groupe de référence avec un groupe de contrôle qui ne subit pas la manipulation. Par application de cette règle dans notre recherche, nous cherchons à évaluer l'impact de l'accompagnement entrepreneurial sur l'auto-perception des entrepreneurs accompagnés de leurs compétences entrepreneuriales et sur leur auto-perception de la performance des activités entrepreneuriales. Si l'accompagnement entrepreneurial est bien un facteur causal, alors la logique voudrait que l'auto-perception des compétences entrepreneuriales et de la performance des activités entrepreneuriales se manifestent plus significativement dans le groupe de référence que dans le groupe de contrôle.

Pour réaliser cette étude dans les meilleures conditions de réussite, nous avons invité des entrepreneurs non retenus en 2011, répartis dans plusieurs associations, dont la liste nous a été fournie par Réseau Entreprendre®**,** à participer à une étude quantitative et longitudinale en répondant à deux reprises et avec un intervalle de huit mois, à un questionnaire. Un autre critère qui nous semble important pour l'éligibilité de ces personnes à notre étude c'est d'avoir crée ou repris une entreprise après leur non admission. Ce critère est important. D'une part, il nous permet de garder une certaine homogénéité entre les deux échantillons de référence et de contrôle et d'autre part, d'assurer une base solide de comparaison entre les performances des deux types d'entrepreneurs : accompagnés et non accompagnés par Réseau Entreprendre®.

Avant le lancement final de l'enquête, nous avons mis à l'épreuve le questionnaire en le testant auprès des chargés d'accompagnement qui forment le groupe d'appui puis auprès de 65 entrepreneurs non retenus choisis au hasard dans différentes associations de Réseau Entreprendre®. Ce test nous a permis de rectifier le questionnaire d'un point de vue forme et

[36] Les critères d'éligibilité de Réseau Entreprendre®: 1- être sur le point de créer (ou reprendre) une entreprise ou l'avoir créée (ou reprise) depuis moins de 2 ans, 2- être primo créateur ou primo repreneur (pas d'expérience antérieure significative de chef d'entreprise). **3-**avoir un réel besoin d'accompagnement et en manifester le souhait. **4-** partager les Valeurs de Réseau Entreprendre® et sa future activité ne doit pas être en contradiction avec les Valeurs de la Charte.**5-**disposer du contrôle de l'entreprise et être l'actionnaire principal dans le capital de la société.**6-** Le management de l'entreprise créée ou reprise doit constituer l'activité principale du candidat.**7-** L'implantation du candidat doit permettre à l'association d'assurer un accompagnement individuel et collectif de qualité (dans un rayon représentant une heure de déplacement).**8-** Le projet doit receler un potentiel de développement et intégrer une dimension stratégique. **9-** N'est pas recevable un projet dans lequel un adhérent est actionnaire (Le guide de l'adhérent, 2010).

contenu, évaluer sa clarté et la précision des questions posées. Nous avons pu identifier les questions qui semblaient ambigües pour les répondants et les remplacer par d'autres dont le langage est plus courant et les termes utilisés sont plus compréhensibles.

Le questionnaire utilisé pour chaque phase de collecte d'informations est, avec quelques différences près, le même que celui envoyé aux lauréats. Nous détaillons dans le tableau 16 ci-dessous, les majeurs axes dans chaque questionnaire.

Tableau 16 : Récapitulatif des principaux axes des questionnaires 1 et 2 « Entrepreneurs Non retenus » (échantillon de contrôle)

Premier questionnaire (Date de lancement : 29 février 2012)		**Deuxième questionnaire** (Date de lancement : 26 octobre 2012)	
Principaux axes	**Nombre d'items**	**Principaux axes**	**Nombre d'items**
Raisons du choix du RE	**6**	-	
Traits de personnalité	**26**	-	
Auto-conscience des Compétences entrepreneuriales	**21**	Auto-conscience des Compétences entrepreneuriales	**21**
Croyances d'amélioration des compétences entrepreneuriales	**21**	Croyances d'amélioration des compétences entrepreneuriales	**21**
Auto-efficacité entrepreneuriale	**6**	Auto-efficacité entrepreneuriale	**6**
Satisfaction de la performance des activités entrepreneuriales	**18**	Satisfaction de la performance des activités entrepreneuriales	**18**

Dans le premier questionnaire (T1), envoyé le 29 février 2012, nous avons interrogé les entrepreneurs non retenus sur les raisons du choix de Réseau Entreprendre®, les conséquences du non rétention sur la survie et la réussite de leur projet, le/les organisme(s) qui les accompagnent aujourd'hui (s'ils bénéficient d'un accompagnement), les principaux traits de leur personnalité, une auto-évaluation de leurs compétences entrepreneuriales et enfin, une auto-évaluation de la performance dans l'exercice de leurs activités entrepreneuriales (Voir annexe 12).

Le second questionnaire (T2), envoyé le 29 octobre 2012**,** n'a repris que les parties du premier questionnaire jugées importantes pour mesurer l'évolution des compétences entrepreneuriales et de la performance, afin de permettre, ensuite, une comparaison avec les données des lauréats.

Le tableau ci-après présente le codage des réponses aux questions posées.

Tableau 17 : Codage des principales[37] questions dans les questionnaires « Entrepreneur non retenus »

Variables	Codage
Le genre de l'entrepreneur	0 = homme, 1= femme
Tranche d'âge	1 =Moins de 30 ans ; 2= Entre 31 et 40 ans ; 3= Entre 41 et 50 ans ; 4= Entre 51 et 60 ans ; 5=Plus de 60 ans
Nationalité	0=Étrangère ; 1=Française
État civil	1=Marié(e), 2=pacsé(e) ou vie maritale ; 3=Divorcé(e) ou séparé(e) ; 4= Célibataire ; Veuf (ve)
Parents entrepreneurs	1=Oui, ma mère ; 2=Oui, mon père ; 3=Oui, les deux ; 4=Non
Le type du projet	0=Création ; 1=Reprise
Niveau d'étude du lauréat	1=CAP/BEP ; 2=Niveau BAC ; 3=BAC+ 2 ou 3 ; 4=BAC +4 ou plus ; 5=Doctorat ; 6=Autre
Statut avant la création/reprise	1=Associé ou actionnaire d'une entreprise ; 2=Prof. libérale, 3=indépendant, 4=chef d'entreprise ; 5=Fonctionnaire (fonction publique d'État, territoriale ou hospitalière) ; 6=Employé(e) en CDI ; 7=Employé(e) en CDD ; 8=Intérimaire ou Vacataire ; 9=Contrat d'apprentissage ou Contrat de professionnalisation ; 10=Sans emploi ; 11=Étudiant ;
Secteur d'activité de l'expérience professionnelle	1=Agriculture ; 2 =Banque/Assurance/Finance ; 3 =Industrie ; 4= Services aux particuliers ; 5= BTP/Construction ; 6=Immobilier ; 7=Commerce et réparation ; 8=Services aux entreprises ; 9=Hôtellerie (café/hôtel/restaurant) ; 10=Éducation ; 11=Transport ; 12=Santé/action sociale ; 13=Télécommunications ; 14=Administration ; 15=Autres cas.
Expériences dans le secteur d'activité du projet créé/repris	0= Oui, 1= non
Durée de l'expérience	1=Moins d'un an ; 2=De 1 à 5 ans ; 3=De 6 à 10 ans ; 4=Plus de 10 ans
Le Statut Légal de l'entreprise nouvellement créées/reprise	1=Entreprise individuelle (EI) ; 2=Société à Responsabilité Limitée (SARL) ; 3=Société Anonyme (SA) ; 4=Société en Nom Collectif (SNC) ; 5=Entreprise Individuelle à Responsabilité Limitée (EIRL; 6=Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (EURL); 7=Société d'Exercice Libéral à Responsabilité Limitée (SELARL); 8=Société par Actions Simplifiée Unipersonnelle (SASU) ; 9=Société par Actions Simplifiée (SAS) ; 10=Société Civile Professionnelle (SCP) ; 11=Société coopérative et participative (SCOP) ; 12=Société en commandite simple (SCS) ; 13=Société en commandite par actions (SCA) ; 14=Autre.
Le secteur d'activité de l'entreprise créée/reprise	1=Agriculture; 2=Banque/Assurance/Finance; 3=Industrie; 4=Services aux particuliers ; 5=BTP/Construction ; 6=Immobilier; 7=Commerce et réparation; 8=Services aux entreprises; 9=Hôtellerie (café/hôtel/restaurant); 10=Éducation; 11=Transport; 12=Santé/action sociale; 13=Télécommunications; 14=Administration; 15=Autres cas.

[37] La liste des variables n'est pas exhaustive. Nous avons choisi, pour ce tableau, les principales d'entre elles.

2. Mode d'administration des questionnaires

Pour chacune des trois enquêtes, nous nous sommes limités à deux points de collecte des informations ce qui revient dans notre cas à faire une étude « avant/après » accompagnement. L'inconvénient d'une telle recherche est relié au fait qu'elle ne permet pas d'étudier le processus suivi lors de l'évolution du phénomène étudié à savoir « que se passe t-il entre ce que l'on a observé « avant » et ce que l'on a observé « après » ? Pour analyser avec précision le processus. Dans ce qui suit nous explicitons la démarche que nous avons suivie pour l'administration et la collecte des données par les questionnaires.

La spécificité et la complexité de notre étude, en termes d'objectifs recherchés, de choix du nombre et moments d'administration, de la nature et le nombre des populations cibles, des formes et contenus des questionnaires, etc. a exigé une adoption d'un mode très rigoureux et parfaitement planifié au préalable. Pour lancer les six vagues de questionnaires[38] et collecter les données, la démarche s'est révélée délicate dans Réseau Entreprendre®, représenté par les 41 directeurs des associations sollicitées. En effet, si ces derniers ont montré un intérêt particulier à notre recherche et à ses retombées actuelles et futures sur les pratiques d'accompagnement du Réseau Entreprendre®, ont souvent montré quelques réticences quant aux modalités et temps alloué à l'administration des questionnaires auprès de leurs lauréats et accompagnateurs. Ces réticences s'expliquent par plusieurs raisons ; notamment, la durée exigée par notre recherche. En effet, la nature longitudinale de notre étude a engagé les répondants, qui manquent souvent de temps libre et de disponibilité, pendant au moins un an durant lequel nous les avons sollicités mainte fois. Ensuite, la nature des informations recherchées à travers les questions posées a été jugée par certains, trop indiscrètes et sensibles poussant certains à refuser d'y participer par crainte de non confidentialité. Troisièmement, le temps de réponse aux questionnaires qui dépasse généralement les dix minutes surtout pour les premiers questionnaires, a emmené certains à abandonner l'enquête à mi-chemin malgré la possibilité de répondre en plusieurs fois.

Pour se préparer à affronter toutes ces difficultés et mettre toutes les chances de notre coté, nous avons appuyé notre demande auprès de Réseau Entreprendre® et multiplier les actions pour collecter le maximum de réponses. Sans vouloir être exhaustif, en voici, les principales d'entre elles.

[38] Deux vagues pour le questionnaire « Lauréats », deux vagues de questionnaires « accompagnateurs » et deux vagues pour les questionnaires « Entrepreneurs non retenus ».

- Présentation du projet de notre étude, ses apports et sa démarche, lors d'une rencontre des directeurs des associations Réseau Entreprendre® qui s'est déroulée durant le mois de juillet 2011à Megève. Cette présentation avait pour principal objectif de faire part aux directeurs du début de l'enquête qui sera menée et solliciter leur aide pour prendre les mesures adéquates pour inciter lauréats et accompagnateurs à participer à notre enquête.
- Envoi d'un mail d'information individuel aux 41 directeurs des associations suivi d'un appel téléphonique leur rappelant de l'objectif de l'enquête et notre souhait de bénéficier de leur collaboration à la réalisation de l'enquête. Dans le mail (voir Annexe 8), nous avons demandé aux directeurs d'informer les lauréats, lors du prochain club mensuel, que ces derniers vont recevoir un mail d'invitation pour répondre à un questionnaire et qu'ils doivent, également, inciter leurs accompagnateurs à répondre au questionnaire qui leur sera envoyé de la même manière.
- Diffusion de l'information par chaque association dans le cadre de sa newsletter de février et dans le flash info (N° 55 du mois de février 2012 dans la rubrique « A proposer à vos lauréats et adhérents »).
- Une lettre d'information a été adressée à titre individuel aux lauréats et accompagnateurs par voie électronique via l'envoi d'un mail interne par l'association de laquelle ils dépendent. Cette lettre leur rappelait de l'objectif de l'étude en cours et de la grande utilité de leur participation pour améliorer les pratiques d'accompagnement au sein de Réseau Entreprendre®.

Une fois ces actions ont été menées, place maintenant au choix du bon mode d'administration des questionnaires. Contraints par la longueur des questionnaires, le temps alloué à l'étude dans sa globalité, le grand nombre des personnes à interroger, la diversité des régions françaises à cibler, le budget dont nous disposons, etc., le mode d'administration des questionnaires que nous avons opté pour est le mode électronique ou par internet. Ce mode de recueil des informations nous a semblé le plus opportun en termes de taux et de facilité de réponse pour nos trois différentes populations à savoir ; les lauréats, les accompagnateurs et les candidats non retenus.

Suivant ce mode, nous avons tout d'abord, construit nos questionnaires en utilisant le logiciel **Sphinx IQ** ; un outil performant qui permet d'élaborer des questionnaires, envoyer les mails, saisir automatiquement et instantanément les réponses, gérer les bases de données des enquêtés, afficher à chaque instant de l'enquête des informations et pourcentages relatifs aux personnes

qui ont répondu, ceux qui sont en cours ou qui ont abandonné. Nous pouvons, également, grâce à ce logiciel, programmer les relances à l'avance en choisissant le nombre, la date et l'heure des relances ainsi que le type des personnes à relancer. Chaque courrier électronique envoyé au répondant par le logiciel Sphinx contient un mail d'invitation avec un lien sur lequel il faut cliquer pour commencer le questionnaire. Une fois saisies, les réponses sont sauvegardées directement sur le serveur et sont prêtes au traitement. (Voir les annexes de 2 à 9 pour les mails d'invitation)

Le mode de questionnaire par internet présente de nombreux avantages mais aussi des inconvénients. Ses principaux avantages sont : ses coûts réduits, le délai de collecte des réponses est plus rapide, les biais liés à notre présence n'existent pas car le répondant ne subit aucune influence au moment de la saisie de ses réponses, la gestion des quotas ainsi que les relances automatiques sont simplifiées. Le principal inconvénient se manifeste en cas de problème technique ou difficulté d'afficher le contenu ou aussi en cas d'incompréhension d'une ou plusieurs questions, le chercheur, dans ces cas, n'a aucun recours pour vérifier la source du problème ou essayer de le résoudre.

Le tableau 18, ci-dessous, récapitule les moments clés des trois enquêtes ainsi que les taux de réponse de chacune. Les trois enquêtes ont été lancées en même temps, soit le 29 février 2012 et arrêtées dans la même période, soit en janvier 2013. L'enquête « lauréats » a ciblé 685 personnes, celles des accompagnateurs 1441 et enfin celle des entrepreneurs non retenus, 1315 personnes.

Tableau 18 : Récapitulatif des trois enquêtes

Enquête « lauréats »	
Population cible	Lauréats 2011
Critères de sélection	Promotion 2011 ou date du comité en 2011
Taille de l'échantillon mère	**685** (dans 42 associations RE ®)
Date de la 1ère **administration**	29 février 2012
Nombre et dates des relances	• **1ère** relance : 16/03/2012 • **2ème** relance : 31/03/2012 • **3ème** relance : 06/04/2012
Nombre de réponses issues de la 1ère administration	**276** réponses (taux de réponse ≈ **42%)**
Date de la 2ème **administration**	28 octobre 2012 (8mois après)
Nombre et dates des relances	• **1ère** relance : 16/11/2012 • **2ème** relance : 30/11/2012 • **3ème** relance : 14/12/2012

	• **4ème** relance : 26/12/2012 • **5ème** relance : 02/01/2013
Nombre de réponses issues de la 2ème administration	**171** réponses (taux de réponse ≈ **62%)**
Enquête « Accompagnateurs »	
Population cible	Les accompagnateurs des Lauréats 2011
Critères de sélection	Accompagnement « en cours » d'au moins 1 lauréat.
Taille échantillon mère	**1441** (dans 42 associations RE ®)
Date de la 1ère administration :	29 février 2012
Nombre et dates des relances	• **1ère** relance : 16/03/2012 • **2ème** relance : 31/03/2012
Nombre de réponses issues de la 1ère administration	**226** réponses (taux de réponse ≈ **16%**)
Date de la 2ème administration	28 octobre 2012 (8mois après)
Nombre et dates des relances	• **1ère** relance : 16/11/2012 • **2ème** relance : 30/11/2012 • **3ème** relance : 14/12/2012 • **4ème** relance : 26/12/2012
Nombre de réponses issues de la 2ème administration	**103** réponses (taux de réponse ≈ **46%**)
Enquête « Entrepreneurs Non retenus » (Échantillon de contrôle)	
Population cible	Entrepreneurs non retenus par le comité d'engagement
Critères de sélection	• Entrepreneurs ayant postulé en 2011 • Entrepreneurs ayant crée/repris une entreprise
Taille échantillon mère	**1315**
Date de la 1ère administration :	29 février 2012
Nombre et dates des relances	• **1ère** relance : 16/03/2012 • **2ème** relance : 31/03/2012
Nombre de réponses issues de la 1ère administration	**56** réponses (taux de réponse ≈ **4,2%**)
Date de la 2ème administration	30 octobre 2012 (8mois après)
Nombre et dates des relances	• **1ère** relance : 16/11/2012 • **2ème** relance : 30/11/2012 • **3ème** relance : 14/12/2012 • **4ème** relance : 26/12/2012 • **5ème** relance : 02/01/2013
Nombre de réponses issues de la 2ème administration	**22** réponses (taux de réponse ≈ **39%**)

3. Populations et terrain d'investigation

3.1. Populations étudiées

À ce stade de notre projet, nous devons préciser quelles seront les populations étudiées, leurs unités d'analyse, la stratégie que nous avons adoptée pour constituer nos échantillons ainsi que leurs tailles.

Notre étude de type quantitative et longitudinale adoptant une approche hypothético déductive a pour objectif de mesurer l'impact d'un accompagnement entrepreneurial sur l'auto-perception des entrepreneurs accompagnés de leurs compétences entrepreneuriales et leur performance dans la réalisation des activités entrepreneuriales nécessaires au développement de leur projet nouvellement créé ou repris. La délimitation de la question de recherche impose une réflexion quant aux caractéristiques de la base de sondage et techniques à mettre en œuvre pour accéder aux sources des données nécessaires pour répondre à notre problématique. C'est à ces questions que nous allons tenter de répondre dans le développement qui suit.

3.1.1. La population de référence : les lauréats 2011 de Réseau Entreprendre®

La première interrogation; à savoir, les caractéristiques de la base de sondage de notre enquête a trouvé sa réponse dans le choix des entrepreneurs accompagnés par une structure d'accompagnement à condition que ces derniers représentent un groupe homogène et possèdent des caractéristiques communes. Pour affiner notre choix, tout en tenant compte des éléments et données que requière le test de nos hypothèses, nous avons ciblé en 2011, **685** lauréats de Réseau entreprendre® répartis dans 39 associations[39] ; 37 en France Métropolitaine et une

[39] **(1)** Réseau Entreprendre 92 **(2)** Réseau Entreprendre 93 **(3)**Réseau Entreprendre Adour **(4)** Réseau Entreprendre Ain & Val de Saône **(5)** Réseau Entreprendre Alsace **(6)** Réseau Entreprendre Aquitaine **(7)** Réseau Entreprendre Artois **(8)** Réseau Entreprendre Atlantique **(9)** Réseau Entreprendre Auvergne **(10)** Réseau Entreprendre Basse-Normandie **(11)** Réseau Entreprendre Bourgogne **(12)** Réseau Entreprendre Bretagne **(13)** Réseau Entreprendre Champagne-Ardenne **(14)** Réseau Entreprendre Côte d'Opale **(15)** Réseau Entreprendre Drôme-Ardèche **(16)** Réseau Entreprendre Franche-Comté **(17)** Réseau Entreprendre Hainaut **(18)** Réseau Entreprendre Haute-Savoie **(19)** Réseau Entreprendre Isère **(20)** Réseau Entreprendre Languedoc-Roussillon **(21)** Réseau Entreprendre Limousin **(22)** Réseau Entreprendre Loire **(23)** Réseau Entreprendre Lorraine **(24)** Réseau Entreprendre Maine & Loire **(25)** Réseau Entreprendre Midi-Pyrénées **(26)** Réseau Entreprendre Nord **(27)** Réseau Entreprendre Normandie Seine & Eure **(28)** Réseau Entreprendre Paris **(29)** Réseau Entreprendre Picardie **(30)** Réseau Entreprendre Poitou-Charentes **(31)** Réseau Entreprendre Rhône, **(32)** Réseau Entreprendre Savoie **(33)** Réseau Entreprendre Seine Estuaire **(34)** Réseau Entreprendre Sud Ile de France **(35)** Réseau Entreprendre Tarn **(36)**

association en Guyane. Réseau Entreprendre® Languedoc-Roussillon n'a pas participé à l'enquête car, très jeune avait été créée récemment à l'époque de l'enquête et par conséquent, n'as encore de lauréats 2011. De même, deux associations du DOM-TOM[40] et toutes les associations internationales[41] n'ont pas fait pas partie de notre enquête. Les lauréats représentent des candidats entrepreneurs; créateurs ou repreneurs d'entreprises dont le projet, déjà validé, a été sélectionné par un comité d'engagement pour les qualités qu'il présente et son potentiel de développement pour être accompagné par Réseau Entreprendre® (nous revenons sur les différentes étapes de validation d'un projet de création ou de reprise ainsi que le processus d'accompagnement dans Réseau Entreprendre® dans le titre 3.2. Terrain de recherche).

La réalisation de cette enquête auprès des lauréats a nécessité une longue et permanente négociation auprès des responsables qui représentent les directeurs des associations. L'autorisation d'accès au terrain pour démarrer l'enquête a été officialisée par la signature d'une convention de partenariat entre le Centre de Recherche en Entrepreneuriat de l'EM Lyon Business School (CRE) et Réseau Entreprendre® (RE®). Cette convention témoigne de l'intérêt qu'a porté Réseau Entreprendre® à notre étude et son importance, ainsi que sa volonté de collaborer dans l'espoir de trouver des réponses à la problématique à laquelle sont confrontés au quotidien ses professionnels, à savoir ; comment améliorer les pratiques d'accompagnement et mieux aider les lauréats à développer leurs compétences entrepreneuriales leur permettant de réussir leurs projets ?

Pour contacter les lauréats 2011, Réseau Entreprendre® Rhône-Alpes a mis à notre disposition un fichier Excel contenant toutes les informations sur les lauréats dont nous avons besoin, à savoir ; le nom, prénom, genre, adresse email, association d'adhésion, type de projet, raison sociale de l'entreprise créée ou reprise, date de création/reprise, nom et prénom de son accompagnateur. Cette liste répondait parfaitement à nos propres critères de sélection qui sont les mêmes que pour Réseau Entreprendre® à savoir : **(1)** Il s'agit d'une création ou reprise d'une PME, **(2)** dans tout secteur d'activité **(3)** le lauréat bénéficie d'un accompagnement individuel et collectif, **(4)** projet à potentiel créateur d'emplois, **(5)** l'entreprise est jeune, ne

Réseau Entreprendre Val de Loire **(37)** Réseau Entreprendre Val d'Oise **(38)** Réseau Entreprendre Vendée **(39)** Réseau Entreprendre Yvelines.

[40] Les associations sont : Réseau Entreprendre Guadeloupe et Réseau Entreprendre Martinique.

[41] 6 pays d'implantation hors France : la Belgique, le Maroc, la Tunisie, l'Italie, l'Espagne et la Suisse.

dépasse pas les 18 mois d'existence, **(6)** Le porteur de projet doit détenir la majorité dans le capital de la société et avoir un réel besoin d'accompagnement. La base des données des 685 lauréats était ainsi prête à l'exploitation sans avoir besoin de filtrage.

Au moment de l'administration du premier questionnaire auprès des lauréats, ces derniers avaient seulement quelques semaines voire quelques mois depuis leur intégration de Réseau Entreprendre®. Par conséquent, nous pouvons considérer que leur accompagnement vient (ou presque) de débuter.

Le deuxième questionnaire est envoyé huit mois après, autrement dit, après en moyenne un an d'accompagnement. En procédant ainsi, notre enquête peut très bien opérer dans une logique de « avant/après » accompagnement. A partir des données des deux questionnaires, il nous sera possible de mesurer l'effet dans le temps de l'accompagnement entrepreneurial sur le développement des compétences entrepreneuriales pris sous l'angle des perceptions et des performances en comparant les données relatives à chaque période ; avant et après l'accompagnement.

3.1.2. La population des accompagnateurs de Réseau Entreprendre®

Pour tester le degré d'objectivité de l'auto-évaluation des lauréats des compétences entrepreneuriales et de la performance dans leur métier de créateur/repreneur d'entreprise, nous avons eu recours à une démarche comparative des informations fournies par les lauréats avec celles fournies par leurs accompagnateurs sur des concepts particuliers. La réalisation de l'enquête « Accompagnateur » a suscité un grand intérêt de la part de Réseau Entreprendre® après avoir été convaincu de l'utilité de cette étude comparative pour s'assurer de la pertinence de ses pratiques et accroitre leur reconnaissance. Ainsi, il a mis à notre disposition, tout comme pour l'enquête auprès des lauréats, un fichier Excel, contenant une liste de **1441** accompagnateurs qui répondent à notre principal critère de choix à savoir ; accompagner un ou plusieurs lauréats 2011. Les accompagnateurs se répartissent sur l'ensemble des 38 associations Réseau Entreprendre® implantées en France Métropolitaine (les associations du DOM-TOM ou à l'international sont exclues). Les informations retrouvées dans cette liste sur les accompagnateurs sont : le nom et prénom, genre, adresse email, association d'adhésion.

3.1.3. Population témoin des entrepreneurs : candidats non retenus

L'adoption d'une démarche comparative nous amène à constituer un échantillon de contrôle ou appelé aussi témoin. Le principal critère distinctif de cet échantillon par rapport à l'échantillon

de référence (des lauréats) est le non bénéfice d'un accompagnement entrepreneurial au sein de Réseau Entreprendre®.

Pour respecter une certaine homogénéité dans les études comparatives qui seront réalisées entre le groupe témoin et le groupe de référence, notre choix s'est porté sur des entrepreneurs ayant postulé à un accompagnement par Réseau Entreprendre® en 2011 mais n'ont pas été retenus par le comité d'engagement ; ce dernier se charge de sélectionner les projets de bonne qualité ayant un potentiel de développement. Ces candidats non retenus présentent globalement les mêmes caractéristiques que les lauréats 2011. Celles-ci sont : **(1)** le projet peut être soit une création soit une reprise d'une PME, **(2)** l'entreprise est jeune et le porteur de projet éprouve un réel besoin d'être accompagné et enfin, **(3)** l'entrepreneur a créé ou repris son entreprise mais en dehors de Réseau Entreprendre®.

Le répertoire de la population témoin nous a été fourni par Réseau Entreprendre® Rhône Alpes. Nous avons compté **1315** entrepreneurs non retenus répartis dans 31 associations, dont une à la Guyane. Nous avons, également exclu deux associations DOM-TOM : Réseau Entreprendre® Guadeloupe et Réseau Entreprendre® Martinique et cinq associations internationales susmentionnées**.**

Le tableau ci-dessous récapitule et présente la répartition par association Réseau Entreprendre® enquêtée de chacune des trois populations étudiées.

Tableau 19 : Répartition des trois populations enquêtées par association Réseau Entreprendre®

Nom de l'Association Réseau Entreprendre®	Nombre de Lauréats	Nombre des Accompagnateurs	Nombre des Entrepreneurs non retenus
1-Réseau Entreprendre® 92	8	34	1
2-Réseau Entreprendre® 93	18	23	7
3-Réseau Entreprendre® Adour	20	66	148
4-Réseau Entreprendre ®Ain & Val de Saône	15	34	-
5-Réseau Entreprendre® Alsace	23	32	26
6-Réseau Entreprendre® Aquitaine	22	20	416
7-Réseau Entreprendre® Artois	13	27	1
8-Réseau Entreprendre® Atlantique	31	52	10
9-Réseau Entreprendre® Auvergne	20	23	68
10-Réseau Entreprendre® Basse-Normandie	11	5	-
11-Réseau Entreprendre® Bourgogne	18	61	15
12-Réseau Entreprendre® Bretagne	47	105	107
13-Réseau Entreprendre® Champagne-Ardenne	14	41	21
14-Réseau Entreprendre® Côte d'Opale	11	46	100

15-Réseau Entreprendre® Drôme-Ardèche	15	75	47
16-Réseau Entreprendre® Franche-Comté	8	16	27
17-Réseau Entreprendre® Guyane	8	6	1
18-Réseau Entreprendre® Hainaut	13	28	-
19-Réseau Entreprendre® Haute-Savoie	11	41	1
20-Réseau Entreprendre® Isère	20	67	11
21-Réseau Entreprendre® Languedoc-Roussillon	-	3	1
22-Réseau Entreprendre® Limousin	9	37	18
23-Réseau Entreprendre® Loire	7	26	3
24-Réseau Entreprendre® Lorraine	16	46	135
25-Réseau Entreprendre® Maine & Loire	10	15	3
26-Réseau Entreprendre® Midi-Pyrénées	10	10	-
27-Réseau Entreprendre® Nord	73	50	-
28-Réseau Entreprendre® Normandie Seine&Eure	16	47	1
29-Réseau Entreprendre® Paris	52	110	10
30-Réseau Entreprendre® Picardie	13	29	-
31-Réseau Entreprendre® Poitou-Charentes	8	19	61
32-Réseau Entreprendre® Rhône	25	16	28
33-Réseau Entreprendre® Savoie	12	54	-
34-Réseau Entreprendre® Seine Estuaire	5	36	32
35-Réseau Entreprendre® Sud Ile de France	24	35	5
36-Réseau Entreprendre® Tarn	10	3	1
37-Réseau Entreprendre® Val de Loire	14	41	3
38-Réseau Entreprendre® Val d'Oise	6	2	-
39-Réseau Entreprendre® Vendée	17	43	7
40-Réseau Entreprendre® Yvelines	12	17	-
Total	**685**	**1441**	**1315**

3.2. Notre terrain de recherche : Les Associations Réseau Entreprendre®

« *Le succès de Réseau Entreprendre® vient du fait que l'ont part des vérités fondamentales des hommes et des femmes, en permettant aux chefs d'entreprises d'être eux-mêmes. Les adhérents qui donnent du temps et de l'argent ont un retour formidable de ce qu'ils donnent; ils ont le sentiment d'avoir utilisé le meilleur d'eux-mêmes. Ils voient alors l'estime qui leur est portée. Ils en sont heureux.* » André Mulliez[42](2001). C'est avec ces propos d'André Mulliez que nous avons choisi de commencer un voyage au cœur d'un Réseau entièrement dévoué, depuis près de trente ans, à la création des richesses à travers l'accompagnement des nouveaux chefs d'entreprises par des chefs d'entreprise en exercice qui acceptent de donner du temps et des conseils.

[42] Pris des propos d'André Mulliez, recueillies entre 2008 et 2010 à l'initiative de Bruno Tesson, Directeur Général de Réseau Entreprendre® dans le livre qu'il a intitulé « André Mulliez, à vous que j'ai aimés ».

L'importance de comprendre les principes et fonctionnement de Réseau Entreprendre® pour argumenter nos futurs choix et analyses des résultats nous a amené à consacrer à ce dernier cette partie dans laquelle nous développons successivement la genèse de Réseau Entreprendre®, ses principes fondateurs (valeurs fondatrices), Étapes de validation d'un projet de création ou de reprise et enfin le processus et modalités d'accompagnement.

3.2.1. Réseau Entreprendre® : La genèse

Réseau Entreprendre® est une association qui est née de « la conscience d'un Homme » selon André Mulliez. Tout a commencé en 1985 par la fermeture d'une usine à Roubaix au nord de la France et des licenciements massifs d'environ 600 personnes ; qui se sont retrouvées du jour au lendemain au chômage. L'usine était Phildar[43]dirigée par André Mulliez issu d'une grande famille d'entrepreneurs. Pour ne plus avoir à licencier, Mulliez décide de tout faire.

Dans le principe « *pour créer des emplois, créons des employeurs* », il fonde alors, en 1985, Nord Entreprendre avec d'autres chefs d'entreprises : « une association qui accueille, conseille, finance et accompagne les créateurs d'entreprise. Sur ce modèle, des chefs d'entreprise reprennent l'initiative à leur compte sur leurs territoires économiques propres. Réseau Entreprendre® est ainsi devenu une fédération nationale d'associations de chefs d'entreprises »[44]. Réseau Entreprendre® cible particulièrement des petits projets potentiellement destinés à devenir des PME, c'est-à-dire les créations et reprises ayant au moins de un à trois emplois lors du démarrage, dont les objectifs et l'ambition laissent à penser qu'ils génèreront au moins cinq à dix emplois dans les trois à cinq années à venir que ce soit dans le domaine du service ou de l'industrie.

Après l'association Nord Entreprendre®, le mouvement a ensuite été relayé en Rhône-Alpes puis par de nombreuses initiatives émanées de chefs d'entreprises locaux avant de devenir un mouvement qui a pris de l'ampleur à l'échelle nationale et internationale en 2009.

[43] Phildar est un fabricant de fil à tricoter du nord de la France fondée en 1903 par Gérard Mulliez-Cavrois. L'entreprise ne cesse de progresser partout en France dans les villes de plus de 10 000 habitants. On retrouve sa marque en Europe et en Amérique du Nord

[44] Source : Guide de l'adhérent 2010, Réseau Entreprendre® Lorraine.

Forte de ce dynamisme, la fédération Réseau Entreprendre® compte aujourd'hui 42 associations et 71 implantations dont 6 à l'étranger et a été reconnue d'Utilité Publique[45], par décret en conseil d'État le 15 Janvier 2003 paru au Journal Officiel du 22 Janvier 2003.

Si Réseau Entreprendre® compte aujourd'hui plusieurs associations en France et à l'étranger, c'est parce qu'il se distingue par des valeurs fondatrices indissociables qu'il fait valoir. Elles ne constituent pas de simples mots mais de réels points de repères pour définir les choix et les actions de toutes les associations du Réseau Entreprendre® au quotidien.

3.2.2. Les valeurs fondatrices de Réseau Entreprendre®

La raison d'être de Réseau Entreprendre® c'est l'emploi. Son métier est d'accompagner des créateurs et repreneurs de PME et ainsi, « créer des employeurs ». L'offre de Réseau Entreprendre® s'est considérablement enrichie durant les dernières années, par la créativité des associations, du fait des attentes des porteurs de projet et lauréats, des nouveaux objectifs toujours ambitieux, des sollicitations croissantes de l'environnement[46]. En 2009, plus de 3000 chefs d'entreprise animent bénévolement les associations membres de Réseau Entreprendre®[47]. Au delà d'un financement consistant à l'octroi d'un prêt d'honneur accordé par les associations, les chefs d'entreprise en exercice sacrifient de leur temps, profitent de leur savoir faire aux créateurs et repreneurs.

L'accompagnement par les membres de Réseau Entreprendre® repose sur trois convictions ou principes fondamentaux et indissociables, partagées par toutes les associations, elles fondent l'action de tout le réseau :

- **Première valeur : « l'important, c'est la personne »** : Réseau Entreprendre® privilégie l'Homme comme l'affirme André Mulliez, « *l'Homme est premier dans votre regard quand vous choisissez les gens qui vont vous donner un coup de main, quand vous choisissez les gens à qui vous allez donner un coup de main. Première*

[45] Une association reconnue d'utilité publique est une association déclarée, de dimension nationale, d'au moins 200 membres, dont le budget équilibré fait apparaître majoritairement des financements d'origine privée. La reconnaissance d'utilité publique constitue un acte fort, par lequel l'Etat entend montrer son attachement, valoriser et légitimer l'activité de l'association. La reconnaissance d'utilité publique permet de recevoir des dons et des legs. Pour obtenir la reconnaissance d'utilité publique, l'association doit avoir au minimum 3 ans d'activité et constituer un dossier comprenant les documents

[46] Réseau Entreprendre : Projet stratégique 2011-2014.

[47] Panorama 2009, Enquête de Réseau Entreprendre® réalisée par TMO Régions en partenariat avec la caisse d'Épargne. Analyse des chiffres clés de Réseau Entreprendre®.

caractéristique : l'Homme est premier »[48]. Ainsi, avant la qualité du projet qu'elle porte, c'est la personne même, son potentiel à devenir entrepreneur, à développer un projet de vie en même temps qu'un projet professionnel et qui s'efforce de mettre le maximum de cohérence dans sa construction (Fayolle et Verzat, 2009), qui mobilisent le soutien des chefs d'entreprise. C'est en faisant grandir l'Homme et son projet qu'à son tour l'entreprise crée de nouveaux emplois.

- **Deuxième valeur : « la gratuité » :** c'est la deuxième caractéristique de l'action de Réseau Entreprendre® qui consiste à accompagner les entrepreneurs gratuitement. Les offres d'accompagnement, de prêt d'honneur et des conseils aux créateurs et repreneurs d'entreprises pour contribuer à la réussite de leurs projets sont accordées par les associations à titre gratuit, par esprit de service et de citoyenneté économique.
- **Troisième valeur : « la réciprocité » : «** On ne donne pas, on échange » c'est ainsi que ce principe a été traduit. Reflétée par l'engagement des entrepreneurs dans des relations et des échanges avec leurs pairs et avec leurs accompagnateurs. A travers ce principe, les bénéficiaires sont invités à rendre demain à d'autres, ce qu'ils reçoivent aujourd'hui gratuitement, devenant ainsi le maillon d'une chaîne d'entraide entre chefs d'entreprises.

3.2.3. Étapes de validation d'un projet de création ou de reprise d'entreprise

Les étapes de validation d'un projet de création ou de reprise sont communes à toutes les associations de Réseau Entreprendre®. Pour valider son projet, un candidat doit passer par trois principales étapes : la présélection du projet, la validation du projet et la présentation du projet validé au comité d'engagement. Nous développons ces étapes, en se basant sur des informations fournies par les sites internet des associations de Réseau Entreprendre®**.**

- **1ère étape : La réception du projet :**

Cette première étape consiste à accueillir, par une équipe opérationnelle de l'association de Réseau Entreprendre®**,** le candidat, qui l'a préalablement contactée par mail ou par téléphone pour présenter son projet, le concept, le marché et les enjeux financiers. Il y aura ensuite, une

[48] Pris des propos d'André Mulliez, recueillies entre 2008 et 2010 à l'initiative de Bruno Tesson, Directeur Général de Réseau Entreprendre® dans le livre qu'il a intitulé « André Mulliez, à vous que j'ai aimés ».

présélection du projet en fonction des critères d'éligibilité[49] (nous les avons rappelés dans le titre **3.1.1.**) et une réorientation du candidat vers d'autres structures d'accompagnement s'il s'avère que Réseau Entreprendre® n'est pas la structure la plus adéquate**.**

Le candidat envoi, ensuite par mail, des éléments relatifs à la construction du projet, telle qu'une note de synthèse de quelques pages. A ce niveau, les permanents et les chefs d'entreprise bénévoles de l'association Réseau Entreprendre® sont tenus de respecter la confidentialité des projets.

- **2ème étape : Rencontres avec les chefs d'entreprise et chargés d'étude pour valider le projet retenu:**

Au cours de cette phase, le candidat fait une série de rencontres avec, d'une part, une commission Projet pour discuter des aspects humains, marché, stratégie, finances, et finaliser le projet, et d'autre part, avec des chefs d'entreprise confirmés et experts membres de Réseau Entreprendre® pour l'orienter et l'aider à professionnaliser son projet (repérage des étapes de la création/reprise, analyse et définition des besoins, conseils personnalisés par des dirigeants d'entreprise, évaluation du potentiel, …)

- **3ème étape : Présentation du projet au Comité d'Engagement**

Après avoir eu un avis favorable de la part des chefs d'entreprise et des chargés d'étude, le candidat présente son projet au comité d'engagement. Le comité d'engagement est constitué d'un nombre de membres de d'Association suffisamment significatif pour permettre une analyse approfondie du projet présenté (5 personnes au minimum et 10 au maximum). Il est composé majoritairement de chefs d'entreprise ou de cadres dirigeants. (Guide des bonnes pratiques de Réseau Entreprendre®, avril 2008).

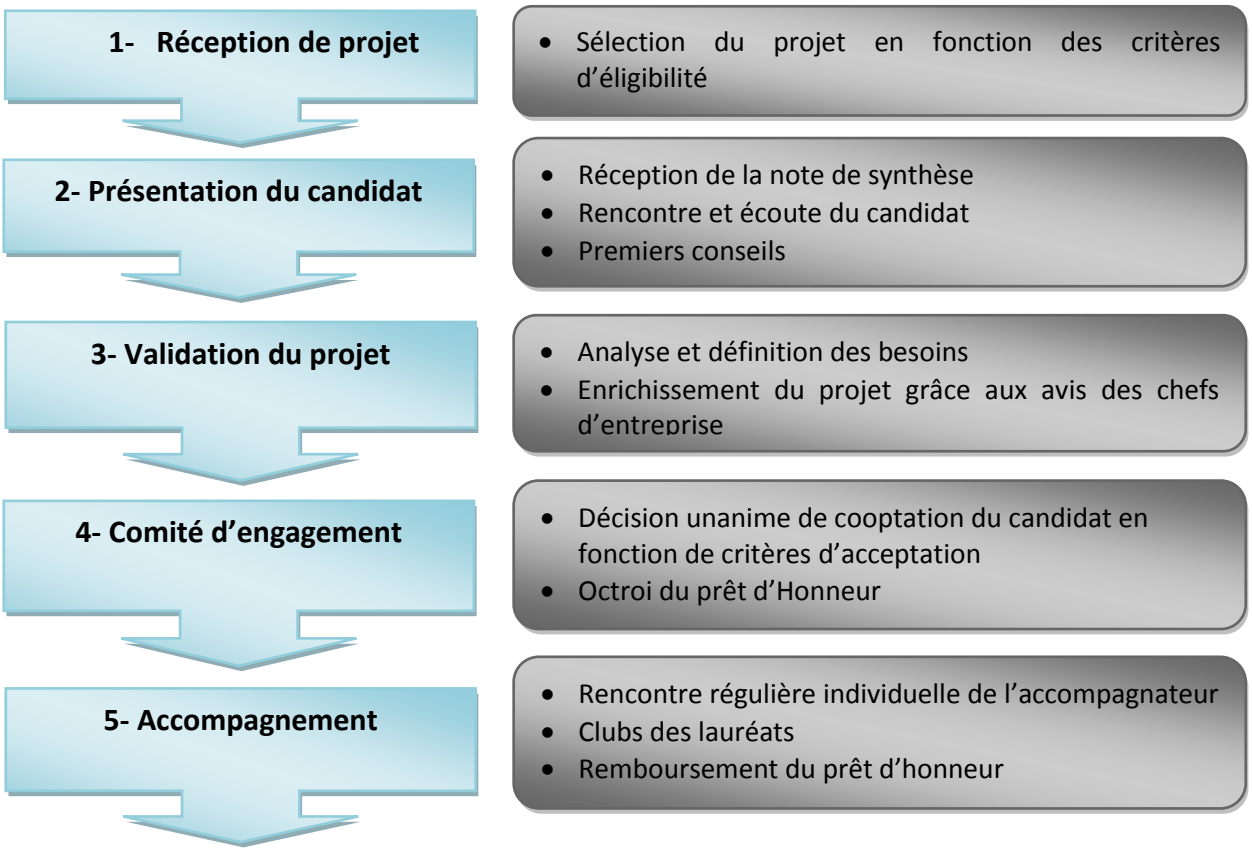
Le comité d'engagement étudie l'adéquation Homme/Projet, le réalisme du projet et la volonté du candidat à intégrer Réseau Entreprendre®. Si l'avis du comité d'engagement est favorable à l'unanimité pour intégrer et accompagner le porteur de projet dans l'association, il devient un Lauréat. Un accompagnateur lui sera désigné. Réseau Entreprendre® s'engage alors, à

[49] **Le candidat est** : Primo Créateur ou primo Repreneur, Indépendant *(avoir une autonomie de gestion et décision)*, Majoritaire en fonds propres *(capital et compte courant)*, Entrepreneur dynamique et motivé. **Son projet est** à fort potentiel de développement avec au moins 6 emplois créés dans les 3 à 5 ans, un apport personnel minimum de **15 000 euros**, un besoin de financement d'une future PME. (Site web Réseau Entreprendre®)

l'accompagner durant 2 ans, à lui apporter des solutions adaptées à ses besoins et à lui octroyer un prêt d'honneur.

Le schéma ci-après, extrait du site web de Réseau Entreprendre®, récapitule ces différentes étapes.

Figure 18 : Étapes de validation d'un projet



Source : Site web Réseau Entreprendre® Lorraine

3.2.4. Processus et modalités de l'accompagnement

En devenant lauréat de Réseau Entreprendre®, un porteur de projet obtient l'accès à un certain nombre de services. En plus d'une aide financière sous forme d'un prêt d'honneur, il accède à un double accompagnement individuel et collectif et à une mise en réseau.

Avant de développer ces différents apports de Réseau Entreprendre®, nous jugeons utile de rappeler la définition du « Lauréat » donnée par Réseau Entreprendre®, dans leur Guide de Bonnes Pratiques de 2008 (Fiche n°6 : Les lauréats). Ainsi, « *un lauréat est un candidat qui a été sélectionné par le Comité d'Engagement devant lequel il a présenté son projet et qui a signé la Convention d'Accompagnement et de prêt d'Honneur. Il porte le label « Lauréat de*

l'Association Réseau Entreprendre®» dont il peut se recommander dans ses différentes démarches. A l'intérieur de l'Association, ce statut de Lauréat ouvre à l'intéressé l'accès à tout le dispositif d'accompagnement, collectif et personnel ainsi que financier, mis en place en sa faveur. »

- **L'accompagnement individuel : l'accompagnement entrepreneurial**

Durant les 3 premières années de création ou de reprise, le lauréat bénéficie de la présence à ses cotés d'un chef d'entreprise chevronné qui joue en quelque sorte, le rôle d'un mentor. C'est un accompagnement personnalisé, long et dense, riche en échanges qui s'organise en plusieurs rencontres régulières généralement mensuelles. À travers ce type d'accompagnement, le chef d'entreprise expérimenté offre au lauréat, du soutien, des conseils, son expérience, un accompagnement opérationnel ainsi qu'un appui de son propre réseau relationnel.

Chaque rencontre avec l'accompagnateur est une occasion pour le lauréat de faire le point sur sa situation et décider si certaines mesures spécifiques doivent êtres prises pour surmonter les difficultés.

Les missions de l'accompagnateur sont clairement définies par Réseau Entreprendre® dans leur Guide de Bonnes Pratiques (Fiche n°9), ainsi:

- Il est un soutien moral pour le lauréat
- Il partage son expérience et ses compétences et éventuellement lui facilite des contacts.
- Il exerce le rôle de « miroir », est catalyseur : par ses questions, son comportement, il va permettre au nouveau Chef d'entreprise de trouver par lui-même les solutions et les stratégies à mettre en œuvre.
- Il pourra apporter ses conseils en veillant à laisser le nouveau Chef d'entreprise libre et responsable de ses actes.
- Il est soucieux de sortir le nouveau Chef d'entreprise du quotidien pour prendre du recul en matière de prévisions, d'objectif et de développement.
- Il est capable d'aider le nouveau Chef d'entreprise à déceler les problèmes et à gagner du temps dans leur résolution.
- Il aide le nouveau Chef d'entreprise à finaliser son tableau de bord mensuel et à en faire son outil de pilotage privilégié.
- Il n'est pas :

- Le Co-lauréat
- Un expert du domaine d'activité du Lauréat
- L'Expert – Comptable ou l'Expert Technique.

- **L'accompagnement collectif : le club des lauréats**

La deuxième forme d'accompagnement est collective et relève plus d'un auto-accompagnement (Patrick Dargent dans Fayolle et Verzat, 2009). En effet, pour éviter l'isolement et la solitude (principal ennemi du nouveau chef d'entreprise durant les premières années), le lauréat intègre un club qui se tient une fois par mois et qui réunit les nouveaux entrepreneurs d'une même promotion. Le club des lauréats permet de favoriser l'enrichissement mutuel par l'échange, dans des conditions conviviales, entre les lauréats venant d'une même promotion et se trouvant, par conséquent, dans une même situation.

Le club est un lieu de contact, d'échanges, d'apprentissages individuels et d'écoute. Grâce aux rencontres régulières qu'il organise, le lauréat peut assurer un suivi de l'évolution de son activité et participer à des moments de formation-action, puisque chaque séance est l'occasion de traiter une problématique liée à l'entrepreneuriat[50]. Selon Réseau Entreprendre®[51], le club présente aux lauréats une très bonne occasion pour :

- « Lever le nez du guidon »- rompre l'isolement,
- S'encourager mutuellement,
- Échanger des informations pratiques, utiles et efficaces : faire naître une richesse collective;
- Exprimer et ainsi mieux identifier les problèmes, leurs difficultés et parfois leurs angoisses ;
- S'entraîner à leur nouveau métier de Chef d'entreprise ;
- Développer une vision globale de leurs responsabilités économiques et sociales vis-à-vis de leur environnement personnel comme du contexte socio-économique.

La participation à ce club est tellement importante que Réseau Entreprendre® la rende obligatoire. Elle fait partie de la convention d'accompagnement signée entre le lauréat et le Réseau.

[50] Le guide 2011-2012. Lauréats -Membres –Partenaires. Réseau Entreprendre® Rhône

[51] Guide de Bonnes Pratiques. Réseau Entreprendre 2008.

- **L'ouverture des réseaux : « Mise en réseau » des lauréats**

Ce type d'accompagnement relève de la structure opérationnelle de l'association de Réseau Entreprendre® et consiste à suivre les nouveaux entrepreneurs tout au long de la période de trois ans (Patrick Dargent dans Fayolle et Verzat, 2009). Cette ouverture des réseaux permet aux jeunes entrepreneurs de s'intégrer dans le monde des affaires, de se développer plus rapidement dans les réseaux économiques locaux, nationaux et internationaux via les chefs d'entreprise adhérents de Réseau Entreprendre®. A ce niveau, pas de réelle programmation ou régularité des rendez-vous. Plutôt les rencontres se font à l'initiative de l'entrepreneur naissant ou de son association en tenant compte de son stade d'évolution dans le processus de création ou de reprise et des éventuelles difficultés qu'il rencontre.

- **L'accompagnement financier : le prêt d'honneur**

Vu comme un « coup de pousse », il est accordé aux lauréats qui entreprennent en tant que personnes physiques. Cela veut dire que le prêt d'honneur est octroyé personnellement au créateur. Ce prêt d'honneur dont la valeur est comprise entre 15 000 et 50 000 **€** (jusqu'à 90000€ dans le cas d'un projet innovant) est accordé sans intérêt (à taux 0), sans caution, ni garantie sur une période de 5 ans avec un différé d'amortissement ; c'est-à-dire que le remboursement ne commence pas dés le versement du prêt. Comme son nom l'indique, c'est un prêt d'honneur, autrement, en cas de défaillance de l'entreprise, aucune action contentieuse ne sera engagée. Le montant du prêt est fixé en fonction des besoins de l'entreprise accompagnée. Le prêt d'honneur est strictement destiné à constituer un apport en capital ou en compte courant bloqué non rémunéré dans la nouvelle société pendant la durée du différé de remboursement du prêt. Le lauréat rembourse le prêt aux échéances prévues. Enfin, le montant du prêt d'honneur est étudié dans le cadre de l'étude de projet, suite à quoi, une proposition est faite dans la synthèse de la présentation au comité d'engagement. Ainsi, si l'entrepreneur est jugé capable et digne de confiance à l'unanimité, alors le comité lui attribue le prêt d'honneur et lui permet, également, d'intégrer Réseau Entreprendre®. Cette décision (octroi du prêt) fera l'objet d'une validation par le directeur de l'association.

4. Présentation des échantillons de l'étude

Les meilleures techniques d'enquête peuvent donner un aperçu fiable des informations qu'un chercheur tente de creuser à travers les tests des hypothèses. Dans le cas de notre recherche,

nous cherchons à étudier, d'une manière générale, l'impact d'un accompagnement entrepreneurial sur le développement des compétences entrepreneuriales au sein d'une population d'entrepreneurs accompagnés (dans notre cas, les lauréats de Réseau Entreprendre®) à partir de l'étude d'un échantillon de cette population. Pour obtenir des résultats fiables et généralisables à l'ensemble de la population mère, l'échantillon doit être sélectionné de manière scientifique. Une fois l'échantillon est correctement déterminé, nous pouvons prétendre sa bonne représentativité de la totalité de la population mère. Autrement, cet échantillon doit regrouper des répondants représentatifs de la population étudiée ; c'est-à-dire présentant des caractéristiques semblables, qualitativement et proportionnellement à celles de la population de laquelle il est issu pour que les conclusions puissent être généralisées à l'échelle de la population. Néanmoins, compte tenu de plusieurs facteurs qui échappent souvent au contrôle de tout chercheur, il est généralement très difficile dans la réalité d'obtenir un échantillon parfaitement représentatif ; donc, qui dispose exactement des mêmes caractéristiques que la population d'origine. Une représentativité d'un échantillon comporte presque toujours une marge d'erreur appelée aussi « erreur d'échantillonnage »[52] qui doit être la plus faible possible. La taille de l'échantillon est capitale, plus elle est importante, plus l'extrapolation sera fiable.

Connaître les caractéristiques de nos échantillons est une étape très importante pour s'assurer de leur représentativité. Ainsi, le développement qui suit expose, dans un premier temps, les analyses descriptives de l'échantillon de référence ; à savoir, les lauréats de Réseau Entreprendre®. Dans un deuxième temps, nous décrirons l'échantillon des accompagnateurs et enfin, l'échantillon témoin ; celui entrepreneurs non retenus.

4.1. Échantillon de référence : les lauréats de Réseau Entreprendre®

Dans cette partie, nous restituons la description statistique des données relatives à l'échantillon longitudinal des lauréats qui ont répondu simultanément aux deux questionnaires, ainsi qu'à leurs entreprises nouvellement créées ou reprises. Rappelons que huit mois ont séparé la première collecte d'information et la deuxième. Comme nous l'avons précédemment évoqué, au cours de la première collecte de données ayant lieu en **février 2012**, des **685** lauréats ciblés,

[52] L'erreur d'échantillonnage se produit lorsqu'on estime une caractéristique de la population mère en étudiant seulement une partie de la population au lieu de la population entière. Il s'agit de la différence entre l'estimation calculée à partir d'une enquête-échantillon et la « vraie » valeur qui aurait été obtenue si un recensement auprès de la population d'origine avait été effectué dans les mêmes conditions. Dans un recensement il n'ya pas d'erreur d'échantillonnage étant donné que les calculs sont basés sur la population complète.

276 (taux de réponse ≈ **42%)** ont répondu au premier questionnaire. La deuxième vague d'enquête lancée le mois d'**octobre 2012** a réinterrogé ces **276** lauréats répondants. Cette deuxième et dernière enquête nous a permis de collecter **171** questionnaires remplis et exploitables (taux de réponse **≈ 62%).** Dans ce qui suit, nous présentons les données relatives aux **171** lauréats ainsi qu'à leurs entreprises relatives.

Tableau 20 : Répartition des réponses par Association Réseau Entreprendre®

Nom de l'Association Réseau Entreprendre®	Nb de Lauréats enquêtés	Nb de Lauréats répondants aux 2 enquêtes	Taux de réponse[53] en %
1-Réseau Entreprendre® 92	8	1	0,585
2-Réseau Entreprendre® 93	**18**	4	2,339
3-Réseau Entreprendre® Adour	**20**	3	1,755
4-Réseau Entreprendre ®Ain & Val de Saône	15	5	2,924
5-Réseau Entreprendre® Alsace	**23**	6	3,509
6-Réseau Entreprendre® Aquitaine	**22**	6	3,509
7-Réseau Entreprendre® Artois	13	3	1,170
8-Réseau Entreprendre® Atlantique	**31**	**8**	**4,678**
9-Réseau Entreprendre® Auvergne	**20**	**8**	**4,678**
10-Réseau Entreprendre® Basse-Normandie	11	1	0,585
11-Réseau Entreprendre® Bourgogne	18	**9**	**5,263**
12-Réseau Entreprendre® Bretagne	**47**	**15**	**8,772**
13-Réseau Entreprendre® Champagne-Ardenne	14	1	0,585
14-Réseau Entreprendre® Côte d'Opale	11	1	0,585
15-Réseau Entreprendre® Drôme-Ardèche	15	5	2,924
16-Réseau Entreprendre® Franche-Comté	8	3	1,754
17-Réseau Entreprendre® Guyane	8	0	0
18-Réseau Entreprendre® Hainaut	13	5	2,924
19-Réseau Entreprendre® Haute-Savoie	11	3	1,754
20-Réseau Entreprendre® Isère	**20**	**8**	**4,678**
21-Réseau Entreprendre® Languedoc-Roussillon	-	0	0,000
22-Réseau Entreprendre® Limousin	9	1	0,585
23-Réseau Entreprendre® Loire	7	2	1,170
24-Réseau Entreprendre® Lorraine	16	4	2,339
25-Réseau Entreprendre® Maine & Loire	10	5	2,924
26-Réseau Entreprendre® Midi-Pyrénées	10	4	2,339
27-Réseau Entreprendre® Nord	**73**	**12**	**7,018**
28-Réseau Entreprendre® Normandie Seine & Eure	16	6	3,509
29-Réseau Entreprendre® Paris	**52**	6	3,509
31-Réseau Entreprendre® Picardie	13	6	3,509
32-Réseau Entreprendre® Poitou-Charentes	8	2	1,170
33-Réseau Entreprendre® Rhône	**25**	6	3,509
34-Réseau Entreprendre® Savoie	12	5	2,924
35-Réseau Entreprendre® Seine Estuaire	5	0	0

[53] Ce taux est égale au nombre de réponses dans l'association divisé par le nombre total des réponses. Dans le premier cas : 0,585 =1/171

36-Réseau Entreprendre® Sud Ile de France	**24**	3	1,754
37-Réseau Entreprendre® Tarn	10	2	1,170
38-Réseau Entreprendre® Val de Loire	14	6	3,509
39-Réseau Entreprendre® Val d'Oise	6	0	0
40-Réseau Entreprendre® Vendée	17	5	2,924
41-Réseau Entreprendre® Yvelines	12	1	0,585
Total	**685**	**171**	**100%**

Remarquons, à partir des résultats de ce tableau, une forte implication de l'association Réseau Entreprendre® Bretagne dans l'enquête avec un taux de réponse de 8,772 % (soit 15 répondants aux deux enquêtes). Réseau Entreprendre® Nord affiche également un taux élevé de réponse de **≈**7% (soit 12 réponses aux deux enquêtes).

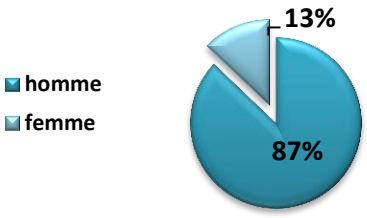
Conscients de l'intérêt de cette recherche, Réseau Entreprendre® Bourgogne, Réseau Entreprendre® Atlantique, Réseau Entreprendre® Auvergne et Réseau Entreprendre® Isère ont exprimé, tout au long de l'enquête, une intention de collaboration par une mobilisation des leurs lauréats, ainsi démontrée par leurs taux de réponse réciproques qui avoisinent les 5%.

Jetons, à présent, un rapide coup d'œil sur la description de notre échantillon de lauréats.

- **Genre des lauréats**

Tableau 21 : Répartition des lauréats selon le genre

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Homme	149	87,1	87,1	87,1
Femme	22	12,9	12,9	100,0
Total	171	100,0	100,0	



La répartition des lauréats selon le genre montre que notre échantillon contient beaucoup plus d'hommes entrepreneurs (lauréats) que de femmes entrepreneures (lauréates). En effet, le pourcentage des hommes représente **87,1 %** de l'échantillon total (soit 171) comparé à seulement **≈13%** de femmes.

Cette disparité, traduite par une faible présence de femmes entrepreneures au sein de notre échantillon, confirme bien la réalité selon laquelle : on ne peut pas encore parler de parité en matière de création et reprise d'entreprise entre les sexes. En effet, selon l'Insee, les femmes représentent seulement **30%** des créateurs d'entreprise en 2006 en France malgré la montée progressive de leur participation au marché du travail (**Insee, enquête SINE 2006**).

- **L'âge des lauréats**

Les données recueillies sur l'âge laissent conclure que la majorité des lauréats ont un âge compris entre 31 et 50 ans. En effet, **42,1%** des lauréats sont âgés entre 31 et 40 ans et **38%** ont un âge compris entre 41 et 50 ans. Différence à noter tout de même dans le profil des femmes entrepreneures qui représentent 13% du panel des répondants (voir titre précédent ou tableau 21) : elles présentent des pourcentages presque égaux entre la tranche de 31 à 40 ans d'une part (**15,3%**) et de 41 et 50 ans d'autre part (**15,4%**).

Par ailleurs, nous constatons que notre échantillon ne présente pas de femmes de moins de 30 ans, ni de plus de 60 ans. Ce point pourrait traduire d'une part, une sélectivité plus forte de Réseau Entreprendre® vis-à-vis des femmes qui souhaitent entreprendre à un âge très jeune (moins de 30 ans) ou au contraire à un âge plus au moins avancé (60 ans et plus). D'autre part, cela pourrait s'expliquer aussi par la forte sensibilité des femmes à ces âges aux risques de la création /reprises d'entreprises.

Le tableau et le graphique présents ci-dessous, détaillent ces répartitions

Tableau 22 : Croisement du genre du lauréat avec la tranche d'âge

	Homme		Femme		Total	
	Effectif	*En %*	*Effectif*	*En %*	*Effectif*	*En %*
Moins de 30 ans	14	100	0	0	14	8,2
Entre 31et 40 ans	61	84,7	11	15,3	72	42,1
Entre 41et 50 ans	55	84,6	10	15,4	65	38,0
Entre 51 et 60 ans	18	94,7	1	5,3	19	11,1
Plus de 60 ans	1	100	0	0	1	,6
Total	149	87,1	22	12,9	171	100

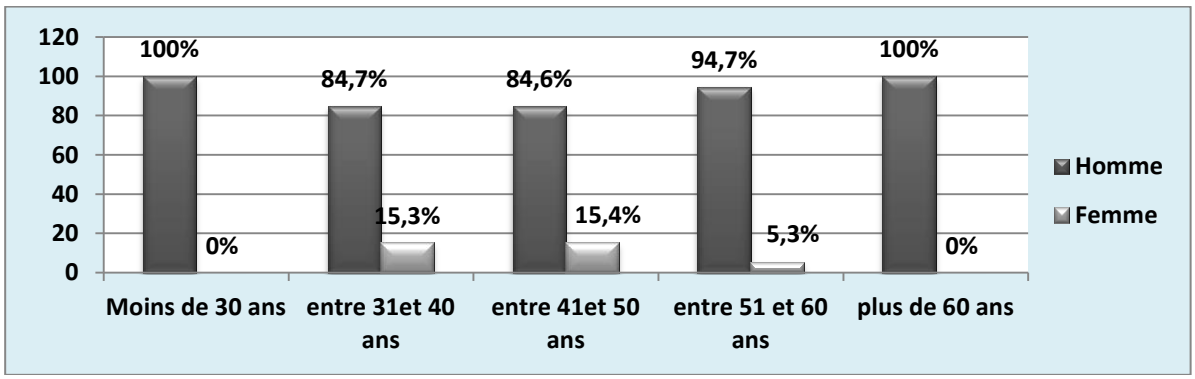


Figure 19 : Répartition des lauréats selon l'âge et le genre

- **Entourage familial des lauréats**

Toujours dans le but de mieux caractériser les lauréats, nous leur avons demandés si un ou leurs deux parents sont/étaient des entrepreneurs. Contrairement à toute attente, 69 % des répondants (soit 118 personnes) déclarent qu'aucun de leurs parents n'est/était entrepreneur. 23% (40 personnes) des lauréats ont un père entrepreneur et seulement 2% (3 personnes) ont une mère entrepreneure.

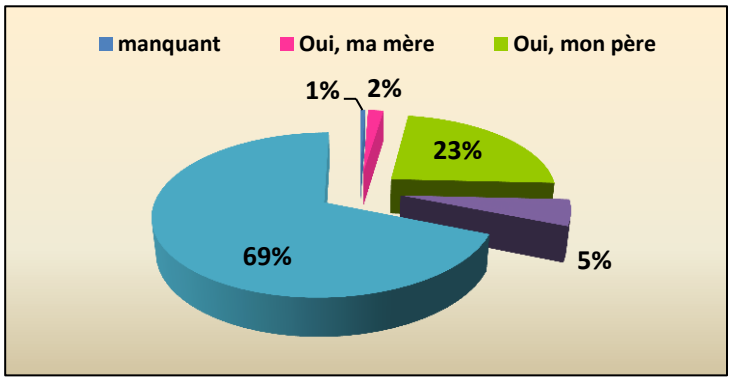


Figure 20 : R***épartition des lauréats selon le type des parents (entrepreneurs/non entrepreneurs***

- **Le type des projets accompagnés**

Comme le montre le tableau ci-dessous, 61,4% des projets sont des créations alors que 38,6% représente des reprises. Les femmes sont moins nombreuses à se lancer dans des projets de reprise que dans des projets de création avec un pourcentage de 17,1% contre 82,9% pour la création et de 6,1% contre 93,9% pour la reprise.

Tableau : Répartition du type de projet selon le genre des lauréats

	Homme		Femme		Total	
	Nb	*En %*	Nb	*En %*	Nb	*En %*
Création	87	82,9	18	17,1	105	61,4
Reprise	62	93,9	4	6,1	66	38,6
Total	149	87,1	22	12,9	171	100

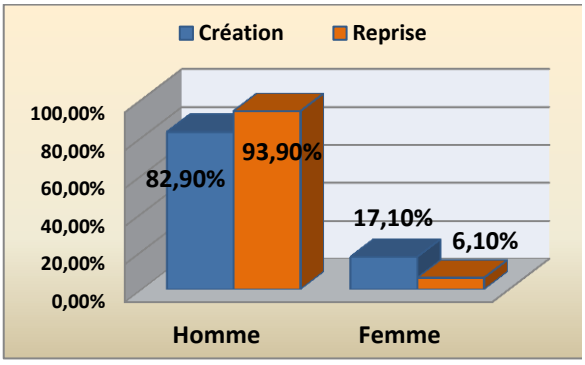


Figure 21 : Répartition du type de projet selon le genre des lauréats

- **Niveau d'étude des lauréats**

Plus des trois quarts des lauréats (67,8%) déclarent avoir au moins un diplôme d'enseignement supérieur d'un niveau Bac +4 alors que 2,3% n'ont pas dépassé le niveau Bac. Par ailleurs, les lauréats ayant un doctorat représentent 5,8% de l'ensemble.

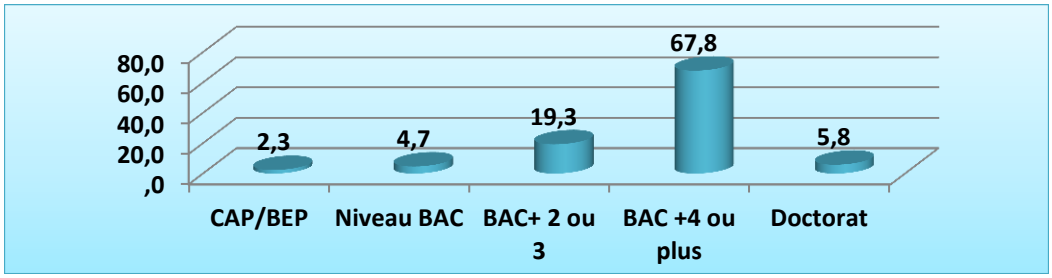


Figure 22 : Répartition des lauréats selon le niveau d'étude

- **Situation personnelle des lauréats avant la création/reprise d'entreprise**

Les statistiques sur la situation personnelles des entrepreneurs avant de devenir lauréats témoignent d'une diversité des parcours de ces derniers. En effet, environ 80 % des lauréats ont exercé une activité professionnelle avant de décider de créer ou de reprendre leur entreprise contre 17,5% sans emploi et 2,3% étudiants. Comme le montre le schéma ci-dessous, 55,6% des lauréats travaillaient en tant qu'employés en CDI. Ce qui prouve que malgré une certaine stabilité professionnelle, la majorité des répondants s'est engagée dans un projet de création ou de reprise nonobstant le risque que cela peut représenter.

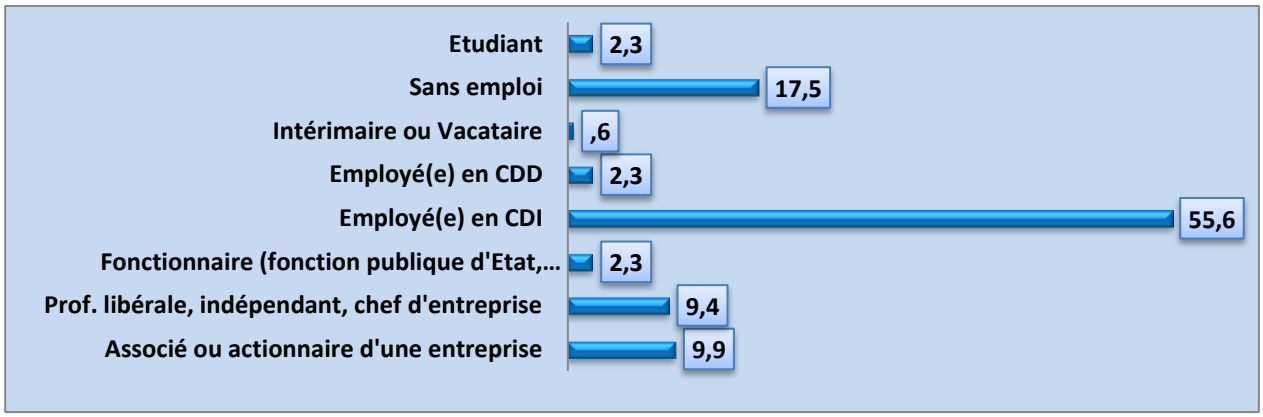


Figure 23 : Répartition des lauréats selon leur situation personnelle avant la création/reprise

- **Expérience dans le secteur d'activité de l'entreprise créée ou reprise**

A la question « Avez-vous de l'expérience dans le secteur d'activité de l'entreprise que vous venez de créer ou de reprendre ? », 53,2% des lauréats ont répondu par un « Oui » et 46,8% par un « Non ». Par ailleurs, 26,3% des lauréats possèdent une expérience de 10 ans et plus, 14,6% ont une expérience dont la durée est comprise entre 6 et 10 ans et 11,7% entre 1 et 5 ans.

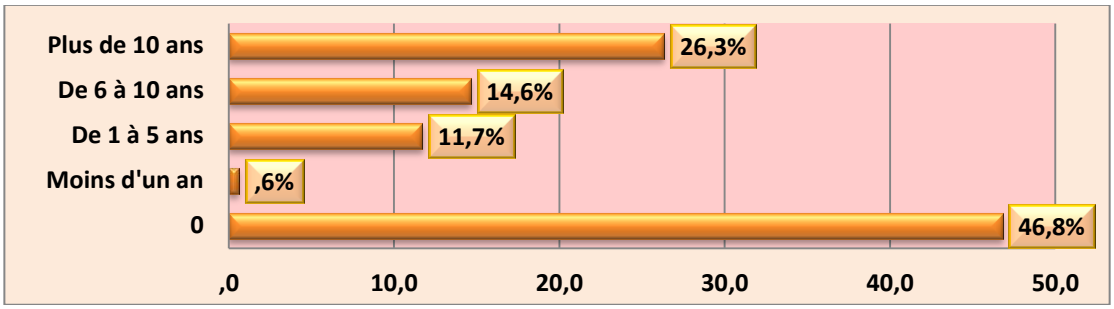


Figure 24 : Répartition des lauréats selon la durée de l'expérience dans le secteur d'activité de l'entreprise

- **Principales motivations pour la création/reprise d'entreprise**

Les lauréats s'accordent à 57,9% que « continuer à se développer et à apprendre en tant que personne » constitue la principale motivation qui les a poussés vers l'acte de création ou de reprise d'entreprise. D'un autre coté, « la liberté dans le travail » (49,7%), « le développement d'une (nouvelle) idée pour un produit ou un service » (31,6%), « avoir le pouvoir pour influencer considérablement une organisation » (31,6%) et « la concrétisation d'un rêve » (31%) forment pour la plupart des lauréats d'autres très importantes motivations pour la création/reprise.

Les répondants envisagent à 64,9%, d'accepter l'insignifiance de la création/reprise dans le but de poursuivre une tradition familiale, ou de parvenir à une position plus élevée dans la société (31,6%), ou encore à la recherche du respect des amis (30,4%).

La figure ci-dessous détaille l'importance respective de ces différentes motivations selon les lauréats.

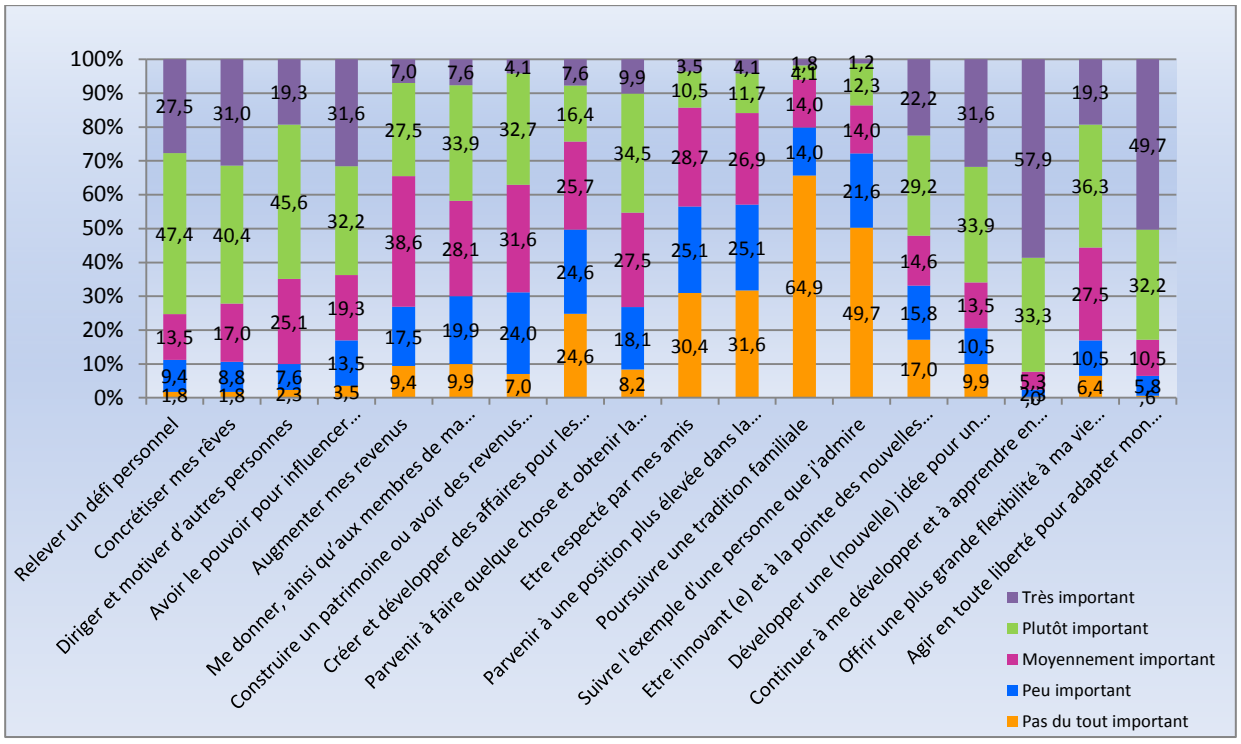


Figure 25: Les motivations des lauréats pour la création/Reprise

- **Motivations du choix du Réseau Entreprendre®**

Si la recherche de conseils personnalisés représente pour 63,2% des lauréats une des principales raisons les poussant à choisir Réseau Entreprendre®, la rencontre d'autres créateurs pour sortir de l'isolement ou le désir d'être accompagné pendant un certain temps le sont autant avec des pourcentages respectifs de 53,8% et 42,1%. D'autre part, 39 ,2% des lauréats interrogés attribuent à l'accompagnement par Réseau Entreprendre® une grande importance dans l'amélioration de leurs compétences entrepreneuriales. Par ailleurs, seulement 21,6% des lauréats déclare la recherche d'un financement comme principal motif de leur choix de Réseau Entreprendre®. La figure 26 classe l'importance relative de ces différentes motivations.

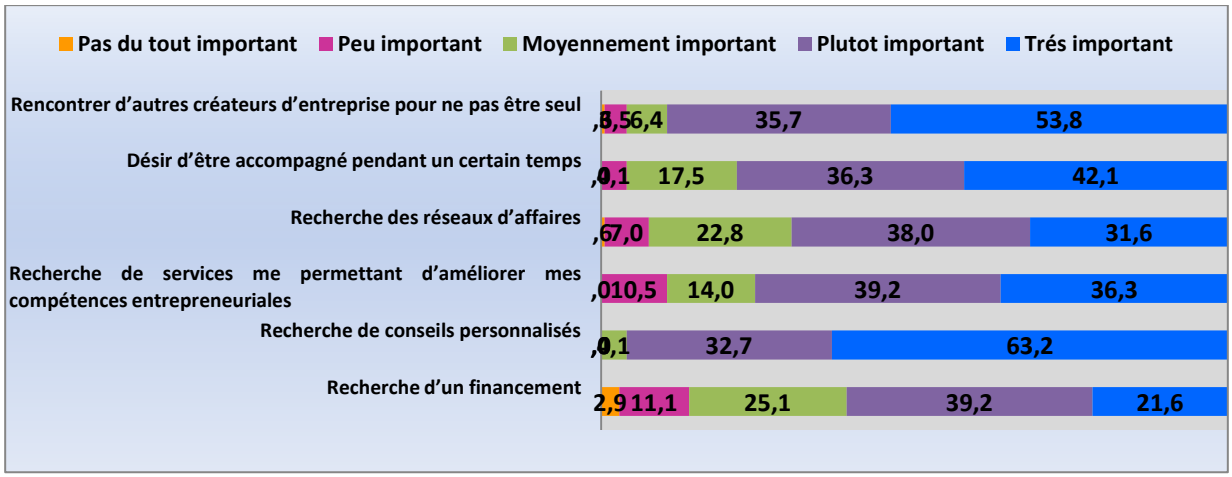
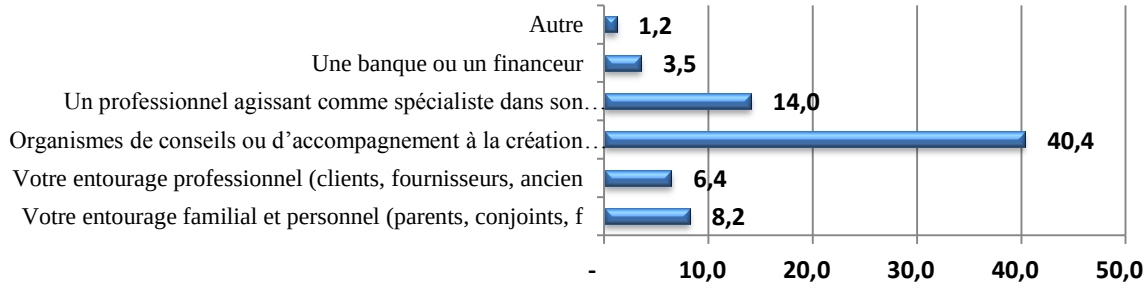


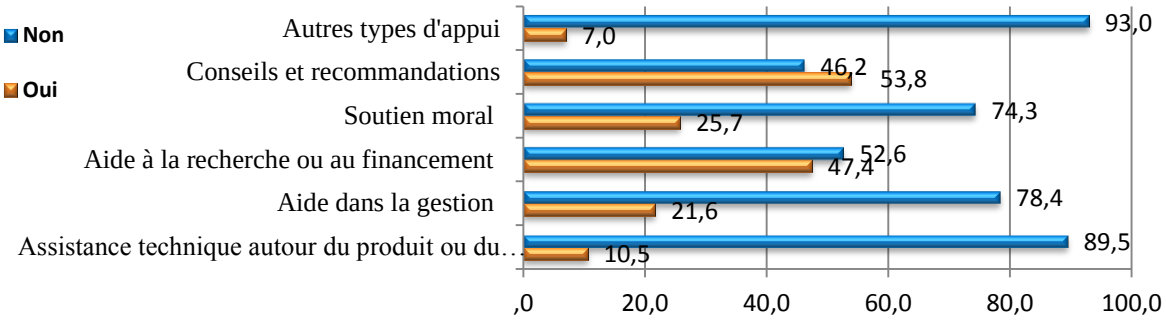
Figure 26 : Motivations du choix du Réseau Entreprendre®

- **Autres appuis extérieurs significatifs**

A la question : « En dehors du Réseau Entreprendre, bénéficiez-vous / avez-vous bénéficié d'un autre appui significatif ? », 75%des lauréats ont répondu par un « Oui » tandis que 25% par un « Non ». Près de la moitié des lauréats qui bénéficient ou ayant bénéficié d'un appui extérieur affirme que ce dernier leur a été donné par un Organisme de conseils ou d'accompagnement à la création d'entreprise (Exemple : CCI, une association, une structure d'appui, …), 14% reçoivent/ont reçu un accompagnement par un professionnel agissant comme spécialiste dans son domaine (par exemple : avocat, conseil juridique et/ou fiscal, expert-comptable), 8,2% par leur entourage familial et personnel. (Voir figure ci-dessous).



Pour ce qui est le type de cet appui extérieur, 53,8% des lauréats affirment qu'il s'agit de conseils et de recommandations. 47,4% ont obtenu une aide à la recherche et au financement.



- **Taille des entreprises créées/reprises**

Avez-vous crée des emplois depuis la création ou la reprise de l'entreprise	Nb de lauréats	Pourcentage
Non	**40**	**23,4 %**
Oui	**127**	**74,27 %**
• **Entre 1 et 3 emplois**	**63**	**36,84 %**
• **Entre 3 et 6 emplois**	**37**	**21,64 %**
• **Entre 7 et 10 emplois**	**17**	**9,94 %**
• **Plus de 10 emplois**	**10**	**5,85 %**
Manquant	**4**	**2,34 %**
Total	**171**	**100%**

Tableau 23 : Répartition des entreprises selon le nombre d'emplois créés

Notons que dés le lancement de leur activité, les nouvelles entreprises accompagnées ont créé en moyenne 3,61 emplois y compris le dirigeant. Cependant, 40 lauréats affirment n'avoir créé aucun emploi. Le nombre maximum d'emplois créés étant 31 et le minimum est de 0. D'après le tableau ci-dessus, nous pouvons constater que 36,84 % des répondants a créé entre 1 et 3 emplois, 21,64% entre 3 et 6 emplois, 9,94% entre 7 et 10 emplois et enfin 5,85% des lauréats interrogé a créé plus de 10 emplois. Ces données concernant la taille des entreprises confirment la condition d'éligibilité des projets à l'accompagnement par Réseau Entreprendre® à savoir leur potentiel créateur d'emplois.

- **Statut légal des entreprises accompagnées**

Comme le montre la figure 27 ci dessous, 45,6% des entreprises lauréates sont des Sociétés à Responsabilité Limitée (SARL), 42,1% des Sociétés par Actions Simplifiées, 7,6% des Entreprises Unipersonnelles à Responsabilité Limitée (EURL), 1,8% des Sociétés par Actions Simplifiées Unipersonnelles (SASU). D'autre part, seulement 0,6% des Sociétés Anonymes et des Sociétés Civiles Professionnelles (SCP). 1,2% sont des Sociétés coopératives et

participatives (SCOP). Les proportions assez élevées des SARL et SAS témoignent que les lauréats privilégient ces deux statuts pour les avantages qu'elles présentent.

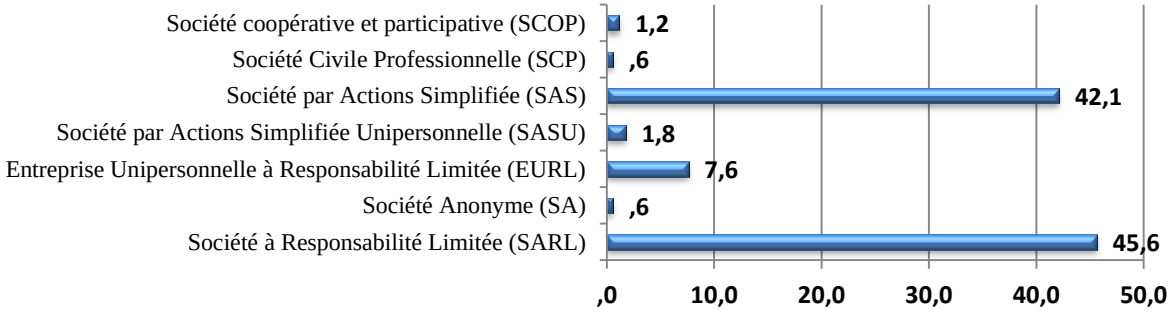


Figure 27: Statut légal des entreprises accompagnées

- **Répartition des entreprises selon le secteur d'activité**

Sous l'angle sectoriel, nous constatons d'après le graphique ci-dessous, que les secteurs d'activité les plus ciblés par les entreprises lauréates sont d'une part, l'industrie (22,8%), les services aux entreprises (18,7%). Par ailleurs, 17% des entreprises exercent leur activité dans le secteur de Bâtiment et Travaux Publics (BTP) et de Construction. Quant aux secteurs de commerce et réparation, le secteur de la santé et le secteur des services aux particuliers, ils totalisent respectivement 9,9%, 4,1% et 3,5% des secteurs présents dans notre échantillon.

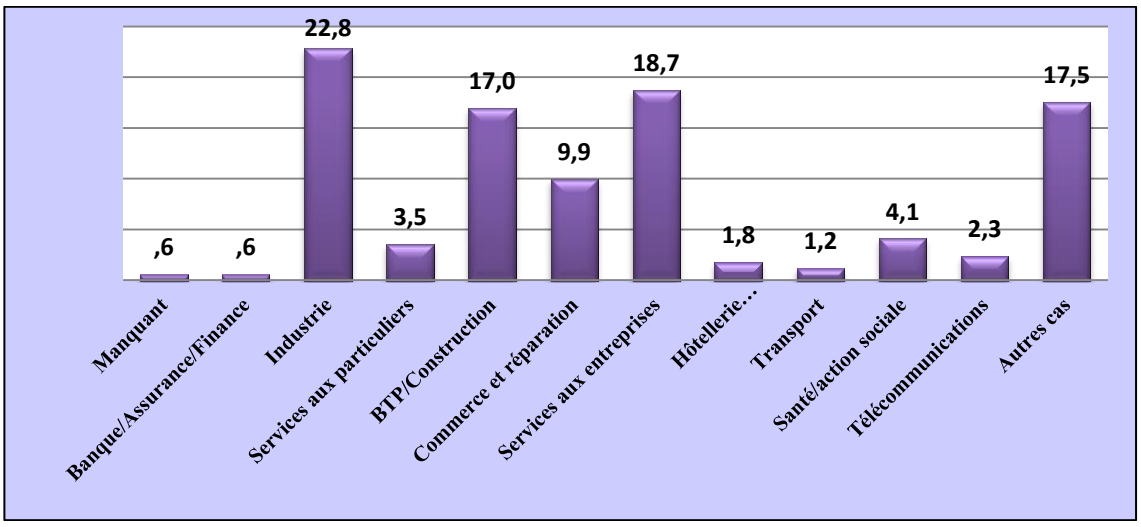


Figure 28 : Répartition sectorielle des lauréats

4.2. L'échantillon des accompagnateurs

Cet échantillon est composé d'accompagnateurs ayant répondu simultanément aux deux enquêtes (février 2012 et octobre 2012). 103 accompagnateurs ont rempli cette condition.
Nous présentons très brièvement, quelques statistiques permettant de mieux appréhender le profil ainsi que les caractéristiques de ces accompagnateurs.

- **Le genre des accompagnateurs**

Notre échantillon est composé de 94% d'hommes et 6% de femmes, ce qui reflète encore une fois, la domination masculine dans le domaine de la création/ reprise d'entreprise, plus particulièrement dans les activités d'accompagnement.

- **Tranches d'âge de l'accompagnateur**

D'après les statistiques, il apparait que la plupart des accompagnateurs (35%) ont un âge compris entre 51 et 60 ans. Le taux d'accompagnateurs ayant un âge compris entre 41 et 50 ans est égal au taux de ceux âgés de plus de 60 ans soit 28,2%. Nous remarquons que les accompagnateurs sont nettement plus âgés que les lauréats : 42,1% des lauréats ont moins de 40 ans contre seuls 6,8% des accompagnateurs et 11% seulement des lauréats ont plus de 51 ans alors que c'est le cas de plus de la moitié des accompagnateurs (65 sur 103).

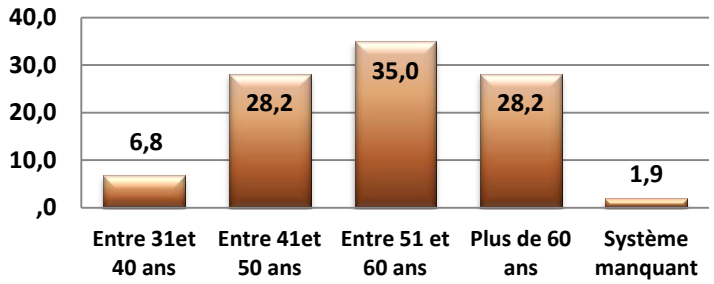


Figure 29 : Répartition des accompagnateurs selon leur tranche d'âge

- **Niveau d'étude de l'accompagnateur**

Deux tiers des accompagnateurs ont un niveau d'éducation équivalent à un bac +4 (ou plus) et près de 15% ont un niveau Bac+2 ou 3. Leur détention d'un diplôme d'étude supérieur reflète leur bon niveau intellectuel et leur capacité de développement et d'accompagnement des entrepreneurs.

- **Années d'expérience professionnelle**

Les accompagnateurs sont très expérimentés. La part des accompagnateurs ayant plus de 30 ans d'expérience professionnelle est plus la moitié (54,3%). 30% des accompagnateurs ont entre 20 et 30 ans d'expérience et 15,53% moins de 20 ans.

- **Expérience dans le secteur d'activité de l'entreprise accompagnée**

Nous constatons une proportion conséquente d'accompagnateurs n'ayant pas une expérience dans le secteur d'activité de l'entreprise accompagnée (72,8%). Cela peut s'expliquer par le fait que l'accompagnement individuel des lauréats n'est pas basé essentiellement sur la connaissance du secteur d'activité du lauréat mais surtout sur le partage que fait l'accompagnateur de son expérience et ses compétences, sur l'apport de conseils en veillant à laisser le lauréat libre et responsable de ses actes et sur l'aide à la détection des problèmes mais pas dans la prise de décision pour les résoudre ; le lauréat doit décider seul des solutions.

- **Année d'adhésion au Réseau Entreprendre®**

Les résultats statistiques montrent que 71,8% des accompagnateurs ont adhéré récemment à Réseau Entreprendre® (entre 2006 et 2011). 13,6% ont adhéré entre 1996 et 2000 et 10,7% entre 2001 et 2005.

- **Lauréats et type de projet accompagnés depuis l'adhésion à Réseau Entreprendre®**

La plupart des accompagnateurs (45,6%) n'ont accompagné, depuis leur adhésion, qu'un(e) seul(e) lauréat (e), 23,3% ont accompagné deux lauréats. Le reste, soit 31 % ont accompagné plus que trois lauréats.

Pour ce qui est le type de projets accompagnés, 62% des accompagnateurs déclarent avoir accompagné des projets de création, tandis que 47,6% se sont engagés dans l'accompagnement des projets de reprise d'entreprise.

- **Le statut professionnel actuel de l'accompagnateur**

Le statut professionnel des accompagnateurs est assez largement représentatif de la vocation de Réseau Entreprendre® qui vise des chefs d'entreprise et hauts cadre dirigeants. C'est ce que nous montrent d'ailleurs, les pourcentages des accompagnateurs chefs d'entreprise créée (28,2%) ou reprise (20,4) ainsi que les pourcentages des accompagnateurs dirigeants (10,7%)

ou de profession libérale (12,6%). La part des accompagnateurs des cadres retraités est non négligeable avec 10,7% de l'ensemble de notre échantillon.

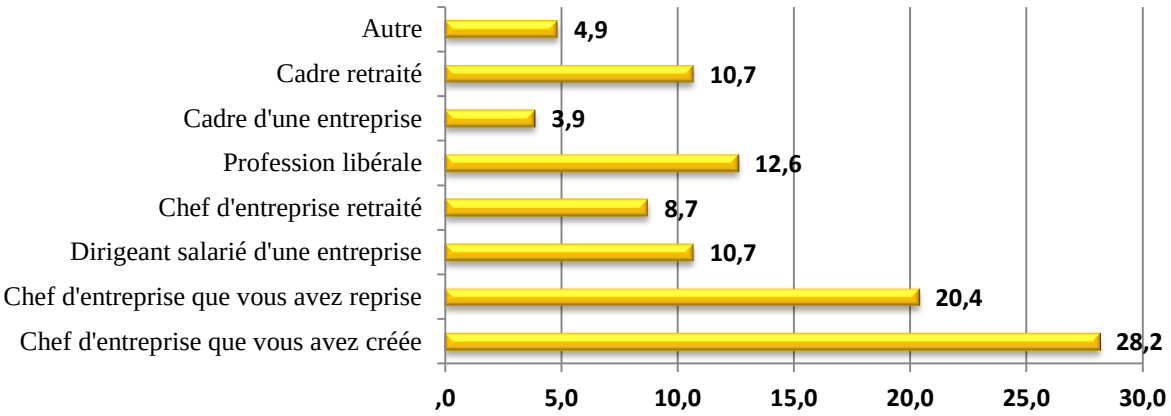


Figure 30 : Répartition des accompagnateurs selon leur statut professionnel actuel

- **Le secteur d'activité et la taille de l'entreprise de l'accompagnateur (si chef d'entreprise)**

Comme pour les lauréats, trois secteurs se dégagent fortement et totalisent à eux seuls plus des trois quarts des accompagnateurs. Premièrement, nous retrouvons le secteur industriel qui compte 31,6% suivi par le secteur des services aux entreprises (29,8%) et le secteur BTP/Construction (10,5%). Les autres secteurs sont faiblement représentés.

La taille des entreprises des accompagnateurs constitue une clé pour cerner le profil des accompagnateurs ainsi que la richesse de leur parcours. Les statistiques révèlent qu'environ 24% des accompagnateurs sont à la tête d'une entreprise qui emploie/employait plus de 100 personnes et 20,3% sont à la tête d'une entreprise qui emploie/employait entre 50 à 100 personnes et enfin plus que la moitié des accompagnateurs sont/étaient des chefs d'une entreprise de moins de 50 personnes.

Un point qui nous semble frappant concerne l'analyse de la concordance entre le secteur d'activité de l'entreprise accompagnée et celle de l'accompagnateur (s'il est chef d'entreprise). Contrairement à toute attente, les résultats révèlent que 77% des accompagnateurs exercent leur métier de chef d'entreprise dans un secteur d'activité complètement différent de celui du lauréat qu'ils accompagnent. Pour seulement 5%, il s'agit du même secteur tandis que 18% affirment cette correspondance pour certains projets qu'ils accompagnent.

- **Motivations pour l'accompagnement**

Le partage des valeurs de Réseau Entreprendre® (42%), l'envie de transmettre une passion entrepreneuriale (34%), l'accompagnement d'un projet pour le voir aboutir (31%), la participation au développement économique local (29,4%), la recherche d'un enrichissement personnel et professionnel (15%) constituaient, pour la plupart des accompagnateurs interrogés, les plus importantes raisons qui les ont poussés à vouloir accompagner les nouveaux porteurs de projets au sein de Réseau Entreprendre®.

- **Engagement pour l'accompagnement**

Le degré d'engagement de l'accompagnateur est apprécié, dans le cadre de notre étude, par, d'une part, l'importance que ce dernier accorde à l'accompagnement pour la réussite des nouveaux projets, et d'autre part, la fréquence moyenne à laquelle il parvient des rapports et des compte rendus de son accompagnement à Réseau Entreprendre®.

Les résultats de l'analyse montrent que 96% des accompagnateurs pensent que l'accompagnement par Réseau Entreprendre® est important voire essentiel, seulement 4% pensent qu'il est moyennement important.

Par ailleurs, si près de 30% des accompagnateurs parviennent à Réseau Entreprendre® des rapports et comptes rendus une fois par trimestre, deux tiers rendent leurs comptes une fois par mois, témoignant ainsi, d'un fort engagement pour l'accompagnement.

A noter que 75,2% des accompagnateurs rencontrent leurs lauréats une fois par mois, 5% les voient plus qu'une fois par mois. Le reste, moins d'une fois par mois.

- **Satisfaction de l'accompagnateur de sa relation avec le lauréat**

Presque tous les accompagnateurs (92%) semblent être satisfaits de la relation d'accompagnement tandis que 8% le sont moyennement.

4.3. Échantillon témoin : les entrepreneurs non retenus

Comme nous l'avons expliqué précédemment l'échantillon témoin est composé d'entrepreneurs non retenus en 2011 par Réseau Entreprendre®, suite à la décision du comité d'engagement, les privant ainsi, de bénéficier d'un accompagnement.

56 personnes ont répondu positivement au premier questionnaire administré en février 2012. Parmi ces derniers, seulement 23 ont répondu favorablement à notre deuxième enquête d'octobre 2012. Ainsi, les analyses statistiques relatives à cet échantillon se baseront

essentiellement sur les 23 réponses c'est-à-dire les répondants aux deux enquêtes simultanément.

Dans ce qui suit, nous présentons très brièvement, quelques statistiques permettant de mieux appréhender le profil de ces entrepreneurs.

- **Le genre et âge des entrepreneurs**

L'échantillon des entrepreneurs non retenus est composé de 83% d'hommes et de 7% de femmes. Encore une fois, nous constatons une large surreprésentation masculine dans le domaine de la création/ reprise d'entreprise.

Par ailleurs, mis à part les moins de 30 ans et les plus de 51 ans, qui représentent une minorité (13% et 17%) dans notre échantillon, les deux autres tranches d'âge sont assez bien représentées ; soit 30,4% pour les entrepreneurs âgés entre 31 et 40 ans et 39,1% entre 41 et 50 ans. La moyenne d'âge est entrepreneurs est de 41 ans.

- **Parents entrepreneurs**

Comme pour les lauréats, la majorité des entrepreneurs non retenus ne sont pas issus d'une famille entrepreneure (≈61%). Un deuxième résultat sans surprise correspond au pourcentage des entrepreneurs dont le père est entrepreneur comparé à ceux qui ont une mère entrepreneure. Là encore, les chiffres dévoilent que l'entrepreneuriat est concerné majoritairement par les hommes. En effet, 21,% des répondants déclarent avoir un père entrepreneur tandis que seulement 8,7% ont une mère entrepreneure.

- **Niveau d'étude des entrepreneurs**

Le niveau d'étude des entrepreneurs non retenus est relativement élevé ; 78,2% ont fait des études supérieures dont 21,7% ont un niveau Bac +2 ou3, 52,2% ont un niveau Bac +4 ou plus et 4,3 % titulaire d'un doctorat. 13% ont un niveau bac et 8,7% un niveau inférieur à un Bac.

- **Statut des entrepreneurs avant la création/reprise de l'entreprise**

Les résultats affichent que plus que 86% des répondants étaient déjà des personnes actives avant de créer ou reprendre leur entreprise, parmi ces derniers, 68,2% sont titulaires d'un contrat à durée indéterminée (CDI). Près de 10% étaient sans emploi et 4,5% poursuivaient des études.

- **Secteur d'activité de l'expérience professionnelle**

L'expérience professionnelle de la plupart des entrepreneurs non retenus a été acquise dans le secteur de l'industrie avec 34,8% des répondants. Mise à part le secteur des services aux entreprises (17,4%) et le commerce et réparation 13%, les restes des secteurs sont très faiblement représentatifs des expériences professionnelles des entrepreneurs.

- **Expérience de l'entrepreneur dans le secteur d'activité de l'entreprise créée ou reprise**

Pour près de 26% des entrepreneurs interrogés au sujet de leur expérience dans le secteur d'activité de l'entreprise qu'ils ont créée ou reprise, elle est de plus de 10 ans. Le même taux (26%) a été enregistré pour les répondants dont l'expérience a duré moins de 10 ans (dont près de 5% moins d'un an). Les 48% des répondants qui restent n'ont pas d'expérience dans le secteur d'activité de l'entreprise

- **Pourquoi avoir choisi Réseau Entreprendre® ?**

A cette question, une très grande majorité des répondants perçoit « la recherche de conseils personnalisés auprès de personnes expérimentées » comme principale raison qui occupe une grande importance. Ensuite se suivent, selon le degré d'importance, les raisons suivantes : «le désir d'être accompagné pendant un certain temps » (34,8%), la « recherche d'un financement » (31,8%) et « la recherche de services me permettant d'améliorer mes compétences entrepreneuriales ». Nous remarquons que la recherche de réseaux d'affaires et la rencontre avec d'autres créateurs pour ne pas se sentir seul, ne constituent pas pour la majorité la raison de choisir Réseau Entreprendre®.

- **Ne pas devenir lauréat de RE® a t-il eu des conséquences négatives sur votre projet?**

L'analyse des réponses à cette question montre que la quasi-majorité (74%) des porteurs de projets interrogés pense que le refus de Réseau Entreprendre® de les accompagner n'a pas eu de conséquences négatives sur leurs projets. En revanche, 26% pense le contraire. Ainsi, parmi les arguments de ces derniers nous retrouvons: ce refus avait un impact négatif sur leur moral et la manière dont les banquiers perçoivent leurs projets. D'autres affirment que, suite à la décision du comité d'engagement, la croissance de leur entreprise risque d'être freinée et moins efficace. De même, le non obtention d'un financement peut contraindre/ralentir l'activité de l'entreprise.

- **Recours à un autre accompagnement**

N'ayant pas été admis pour bénéficier de l'accompagnement de Réseau Entreprendre®, 47% de ces entrepreneurs se sont orientés vers d'autres structures/professionnels. Ainsi comme le montrent les statistiques, il s'agit principalement des experts comptables (50%), OSEO ou la CCI (37,5%). 37,5% ont été accompagnés par d'autres structures dont le nom n'est pas affiché sur notre liste (par exemple : EGEE[54], FFB[55] (calvados), OGACA[56])

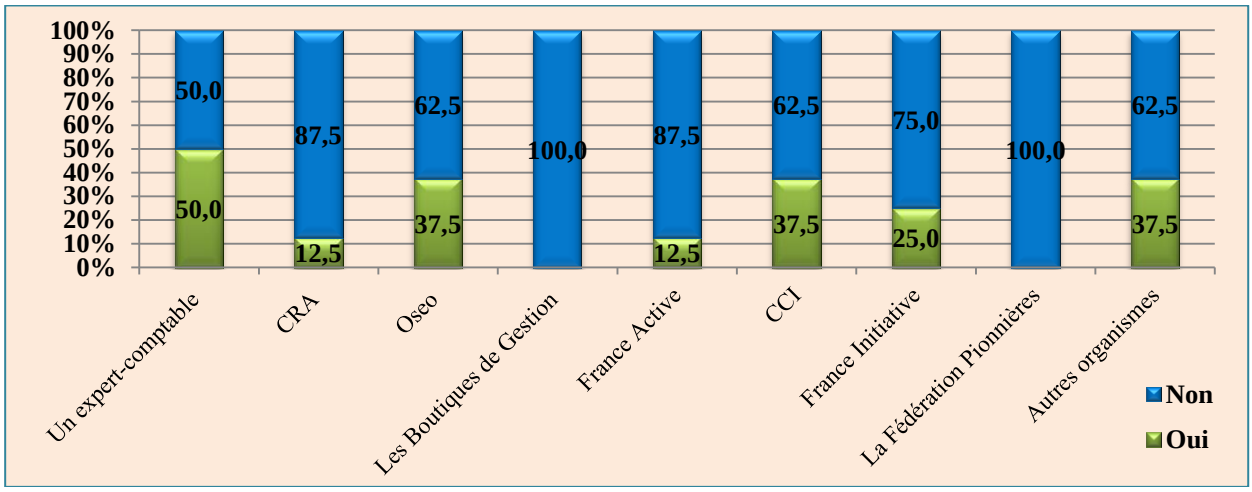


Figure 31 : Autre structure d'accompagnement

- **Type des projets crées/repris par les entrepreneurs non retenus**

Encore une fois, le pourcentage des projets de création est nettement plus élevé que celui des reprises. Nous comptons dans l'échantillon témoin 19 projets de création (82,6%) contre seulement 4 projets de reprise (17,4%).

- **Caractéristiques des entreprises créées par les entrepreneurs non retenus**

En ce qui concerne la taille de ces entreprises, il ressort des résultats que la plupart des entreprises a créé des emplois est (47,7%). En moyenne, 4,25 emplois en été créés avec un minimum de 1 et un maximum de 7.

Par ailleurs, près de 53% des entreprises sont des SARL, 29, 4% des SAS. Les SA ne comptent que 11,8% de notre échantillon.

[51] EGEE : Entente entre les Générations pour l'Emploi et l'Entreprise : **http://www.egeera.com/**
[55] Fédération Française du Bâtiment : http://www.ffbatiment.fr
56 Agence de conseil aux entreprises culturelles : http://www.ogaca.org/

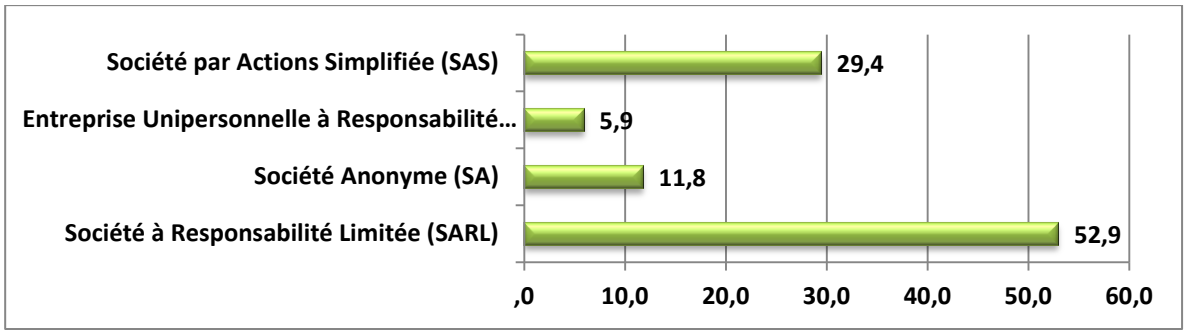


Figure 32 : Répartition des entreprises créées par les entrepreneurs non retenus selon le statut légal

Par ailleurs, l'étude du secteur d'activité de ces entreprises montre que tous les secteurs sont assez bien représentés avec une faible domination des secteurs des services aux entreprises, du commerce et réparation et le secteur du Bâtiment et construction ; tous les trois comptaient 17,6% de l'échantillon. L'industrie, les services aux particuliers et la santé occupent la deuxième place avec 11,8% chacun.

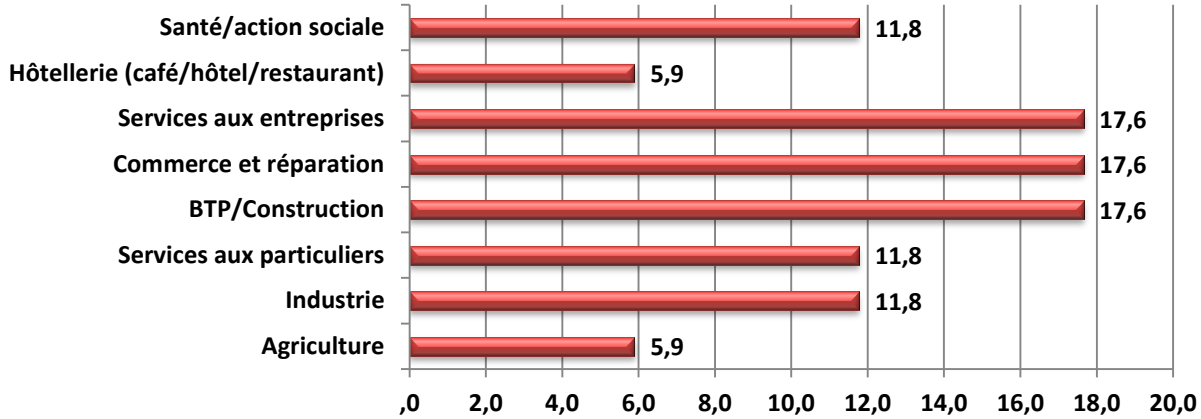


Figure 33 : Répartition des entreprises créées par les entrepreneurs non retenus selon le secteur d'activité

5. Opérationnalisation des variables : Choix des instruments de mesure

Il s'agit, à ce stade de la recherche, d'opérationnaliser les variables théoriques de notre modèle pour préparer les conjonctures à la prochaine étape de notre démarche scientifique qui consiste à tester empiriquement nos hypothèses afin de les corroborer ou de les réfuter. Néanmoins, pour procéder à ces tests empiriques, il faut d'abord traduire nos hypothèses en des données observables et quantifiables et donc mesurables. Autrement dit ; passer d'une théorie abstraite et des hypothèses générales à des phénomènes concrets et précis que nous pouvons tester.

Opérationnaliser les concepts, comme le précise Mace (1988), constitue « *l'étape intermédiaire et essentielle entre l'hypothèse et le travail empirique d'analyse* […] *le cadre opératoire forme un élément central du projet de recherche et du travail de recherche dans la mesure où il spécifie ce que nous allons analyser précisément pour vérifier notre hypothèse* ».

A ce titre, Angers (2005) définit l'opérationnalisation comme « *le processus de concrétisation de ce que l'on veut étudier scientifiquement* », ce processus permet de ce fait, « *de passer de la question de recherche, générale et plutôt abstraite, aux comportements mêmes que l'on se propose d'observer dans la réalité. On passe ainsi du versant abstrait au versant concret de la recherche. Si le point de départ est une question, l'opérationnalisation conduit à identifier les éléments de la réalité qui peuvent y répondr*e » (Angers, 2005, p102).

La figure ci-dessous, inspirée des travaux de Lazarsfeld (1967), cités par Angot et Milano (2003) dans Thiétart, R.A. (2003), nous résume les différentes étapes de la mesure d'un concept.

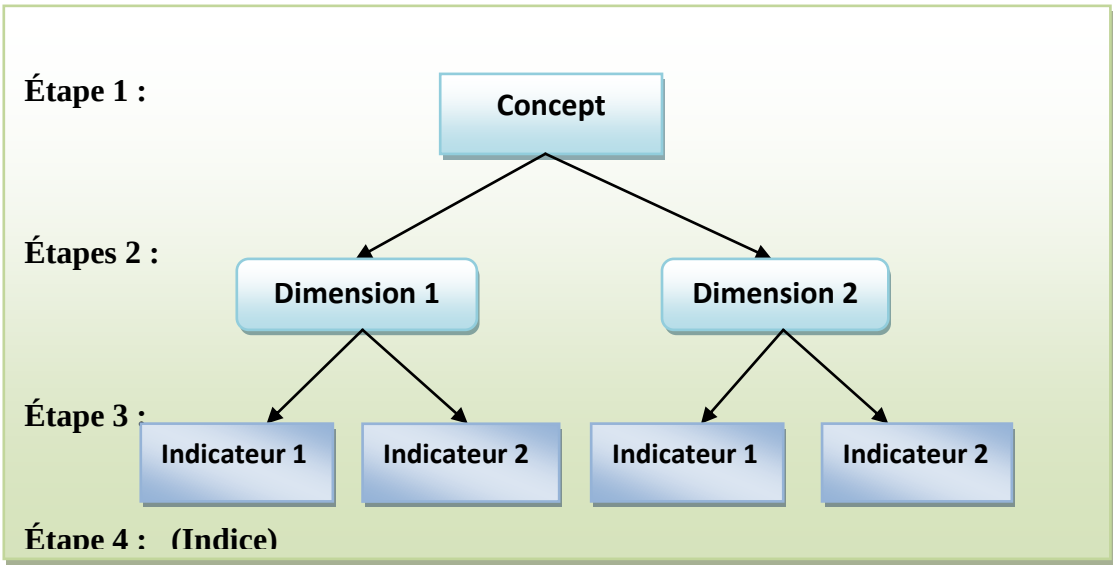


Figure 34 : Étapes de la mesure d'un concept (Lazarsfeld, 1967)

Pour opérationnaliser les variables de notre modèle de recherche, nous avons donc cherché à leur associer des indicateurs qui permettront de mesurer avec exactitude les variations observées dans la réalité par rapport au concept, ce qui nous a donc conduit à choisir les instruments de mesure les plus appropriés en s'appuyant sur des travaux antérieurs publiées dans des revues classées de premier rang par le CNRS et la FNEGE et dont la fiabilité et la validité de ces échelles « préexistantes » sont assurées. A titre d'exemple, nous avons utilisé

des travaux publiés dans la revue « *Journal of Business Venturing* » pour les variables reliées à la perception des compétences entrepreneuriales (Auto-conscience et croyances d'amélioration des Compétences entrepreneuriales) et à la satisfaction de la performance des activités entrepreneuriales et la revue « *Entrepreneurship: Theory and Practice* » pour la variable : Auto-efficacité entrepreneuriale.

Pour certains construits, l'absence dans la littérature de définitions précises ou d'échelles de mesure préexistantes, nous a conduit à construire notre propre instrument de mesure en combinant réflexion personnelle et apports d'experts. Nous reviendrons avec plus de détails sur ces échelles dans le développement qui suit.

Dans le but de générer un ensemble d'items qui soient compréhensibles par toutes les personnes des populations cibles (lauréats, entrepreneurs et accompagnateurs) et pour que les questions posées aient le même sens pour tous dans une même population, nous avons accordé beaucoup d'importance au vocabulaire employé. Nous avons donc, été amenés à reformuler ou remplacer certains items dans l'échelle préexistante en utilisant un vocabulaire bien spécifique à notre terrain d'étude. Le choix des énoncés les plus employés et leurs modalités d'expression ont été effectué grâce à l'aide de professionnels, des lauréats et des accompagnateurs de Réseau Entreprendre®.

Les trois questionnaires ont été construits comme un entretien et planifiés comme un tout. Les questions posées se suivent dans un ordre logique pour que les personnes interrogées se construisent une représentation générale du phénomène que l'on souhaite étudier. Pour certaines échelles, nous avons intégré l'item « Autre (merci de préciser) » pour pallier à un éventuel oubli d'une modalité de réponse.

L'évaluation des variables liées à la perception des compétences entrepreneuriales, à l'auto-efficacité entrepreneuriale et à la satisfaction de la performance des activités entrepreneuriales, telle que trouvée dans les versions originales des échelles de mesure, a privilégié l'utilisation d'une échelle Likert à 5 échelons. Nous avons donc conservé ce choix de fait de ses nombreux avantages : **1)** c'est une échelle facile à construire et à interpréter comparativement à d'autres, **2)** elle permet de dégager différents degrés d'opinion, **3)** elle est facile à comprendre et donc, pas trop fatigante pour le répondant, **4)** cette échelle est souvent considérée comme métrique, c'est-à-dire que l'on suppose des écarts constants entre les différentes modalités. Par conséquent, permet d'appliquer plusieurs analyses statistiques utilisables pour des variables

quantitatives ; par exemple : il nous est possible de calculer la moyenne, l'écart type, les variances. De même, nous pouvons comparer les résultats entre individus ou groupes, en réalisant des tests de comparaison des moyennes ou calculer le Chi-carré **(λ^2).**

Nous entamons, dans le développement qui suit, la présentation de nos variables clés du modèle de recherche en argumentant les échelles de mesure utilisées pour leur opérationnalisation.

5.1. Échelle de mesure de l'Auto-conscience des compétences entrepreneuriales

L'auto-conscience d'un entrepreneur de ses compétences entrepreneuriales est un facteur déterminant de son comportement et de son niveau de performance entrepreneuriale (Fishbein et Ajzen, 1975). Nombreux auteurs estiment que l'auto-conscience est une des compétences les plus difficiles à juger par les autres (Wohlers et London, 1989).

Nous allons tenter dans cette première rubrique d'opérationnaliser cette première variable indépendante. Nous supposons dans l'hypothèse principale **H1** que l'accompagnement entrepreneurial affecte significativement l'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences entrepreneuriales.

Dans l'Hypothèse **H4**, nous supposons que, dans une structure d'accompagnement, l'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences entrepreneuriales a un impact positif sur leur auto-efficacité entrepreneuriale.

Élaborer l'instrument de mesure de l'auto-conscience des compétences entrepreneuriales exige dans un premier temps, que l'on puisse déterminer et définir les compétences entrepreneuriales que doit maitriser un entrepreneur efficace. Notre choix des compétences entrepreneuriales (comme nous l'avons précédemment précisé) a porté sur les travaux réalisés par Lans (2009) dans le cadre de sa recherche doctorale intitulée « Entrepreneurial competence in agriculture », dont les résultats ont été publiés une année plus tard (en 2010) dans la revue : *Human Resource Development Quarterly* (en co-auteur avec Biemans H., Mulder M. et Verstegen J). Rappelons que, Lans (2009) a défini une liste de 21 compétences entrepreneuriales basée sur la typologie de Man et al. (2002) que nous avons retrouvée dans son papier intitulé : « *The competitiveness of small and medium entreprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies* » publiée dans la revue *Journal of Business Venturing*. A partir d'une large revue de la littérature, Man et al, (2002), distinguent six principaux domaines des compétences entrepreneuriales qui incluent : les compétences **liées à l'opportunité**, les compétences

relationnelles, les compétences **conceptuelles**, les compétences **d'organisation**, les compétences **stratégiques** et les compétences d'**engagement**.

Tableau 24 : Les six types de compétences entrepreneuriales et compétences sous-jacentes

	Groupe de compétences	Description	Les compétences sous-jacentes
1	**Les compétences liées à l'opportunité**	Des compétences liées à l'identification et le développement des opportunités de marché par différents moyens.	**1.** Une conscience générale **2.** Orientation internationale **3.** Orientation du marché
2	**Les compétences relationnelles**	Des compétences liées aux interactions entre deux personnes ou entre une personne et un groupe.	**4.** Communication **5.** Négociation **6.** Réseaux **7.** Force de persuasion **8.** Le travail d'équipe
3	**Les compétences conceptuelles**	Des compétences liées aux différentes capacités conceptuelles reflétées dans le comportement de l'entrepreneur.	**9.** Pensée conceptuelle **10.** Analyse des problèmes **11.** Vision et jugement
4	**Les compétences d'organisation**	Des compétences liées à l'organisation des différentes ressources internes, externes, humaines, matérielles, financières et technologiques.	**12.** Management des ressources humaines (MRH)/Développement des ressources humaines (DRH) **13.** Leadership **14.** Planification et organisation
5	**Les compétences stratégiques**	Des compétences liées à la fixation, l'évaluation et la mise en œuvre des stratégies de l'entreprise.	**15.** Orientation apprentissage **16.** Contrôle de management **17.** Orientation des résultats **18.** Orientation stratégique
6	**Les compétences d'engagement**	Des compétences qui incitent ou poussent les entrepreneurs à avancer dans leurs affaires.	**19.** Management personnel **20.** Clarification de valeur **21.** Vision

Tableau 25 : Compétences entrepreneuriales identifiées par Lans (2009) basées sur les travaux de Man et al. (2002)

Version originale en anglais		**Notre traduction en français**	
Competence	***Description (Lans et al. 2010)***	**Compétence**	**Description des compétences**
Organizing	**1.** The ability to identify, acquire, and employ human as well as financial resources necessary to realize opportunities for the small firm	**Organisation**	**1.** La capacité d'identifier, acquérir et utiliser les ressources humaines nécessaires pour exploiter les opportunités identifiées. **2.** La capacité d'identifier, acquérir et utiliser les ressources financières nécessaires pour exploiter les opportunités identifiées.
Problem analysis	**2.** The ability to signal problems on the work floor, discern underlying components, and detect likely causes	**Analyse des problèmes**	**3.** La capacité de signaler des problèmes sur le lieu de travail, de discerner les composantes sous-jacentes, et de détecter les causes probables.
Leadership	**3.** The ability to provide directions and guidance to employees in the small firm	**Direction**	**4.** La capacité de fournir des orientations et des conseils aux employés dans la PME.
Conceptual thinking	**4.** The ability to analyze occupational core challenges and interpret them, thinking about their relative importance, their interrelationships, and whether they can be generalized	**Une pensée conceptuelle**	**5.** La capacité d'analyser les principaux défis professionnels et de les interpréter, de penser à leur importance relative, leurs interrelations, et la possibilité de leur généralisation.
Persuasiveness	**5.** The ability to convince others about a certain proposition, idea, plan, or product by argumentation	**Pouvoir de persuasion**	**6.** La capacité de convaincre, par l'argumentation, les autres de certaine proposition, idée, projet, ou d'un produit.
Communication	**6.** The ability to express ideas or opinions to others, by means of clear language, gestures, and nonverbal communication	**Communication**	**7.** La capacité d'exprimer aux autres, des idées ou des opinions au moyen d'un langage clair, des gestes et de la communication non verbale.
Strategic thinking	**7.** The ability to identify long-term goals and to lay them down in plans	**La réflexion stratégique**	**8.** La capacité d'identifier les objectifs à long terme et de les intégrer dans les projets.
Planning	**8.** The ability to recognize goals and priorities	**planification**	**9.** La capacité de reconnaître les objectifs et les priorités.

Result orientation	**9.** The ability to pursue concrete, tangible results and to deploy activities to realize these results	**L'orientation vers des résultats**	**10.** La capacité de poursuivre des résultats concrets et tangibles et de déployer des activités afin de les réaliser.
Negotiating	**10.** The ability to discuss information and arguments and to recognize commonalities in order to come to an agreement	**La négociation**	**11.** La capacité de discuter des données et des différents raisonnements et d'identifier les points communs afin de parvenir à un accord.
Team work	**11.** The ability to contribute to joint results, also when a team objective is not, in first instance, a personal objective	**Le travail d'équipe**	**12.** La capacité de contribuer à des résultats communs, surtout lorsque l'objectif d'équipe n'est pas perçu, avant tout, comme un objectif personnel.
Market orientation	**12.** The ability to identify and pursue market- and technology related opportunities within as well as outside the sector	**L'orientation du marché**	**13.** La capacité d'identifier et de poursuivre les opportunités liées au marché et à la technologie aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du secteur.
Networking	**13.** The ability to develop and manage contacts and relationships with (internal) customers, suppliers, and other stakeholders actively	**Réseaux**	**14.** La capacité de développer et de gérer activement des contacts et des relations avec des clients (internes), des fournisseurs et d'autres parties prenantes.
Judgment	**14.** The ability to assess possible strategies, and information related to these strategies, in the light of relevant criteria	**Jugement**	**15.** La capacité d'évaluer, sur la base de critères pertinents, les stratégies possibles et les informations qui y sont liées.
Vision	**15.** The ability to identify future directions for the small firm and its environment and to formulate a long-term policy	**Vision**	**16.** La capacité d'identifier les orientations futures de la PME et de son environnement et de formuler une politique à long terme.
General awareness	**16.** The ability to generate information about societal as well as political developments within as well as outside the sector	**Prise de conscience générale**	**17.** La capacité de générer des informations sur les développements sociopolitiques aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du secteur.
Management control	**17.** The ability to manage and control the progress of one's own work as well as that of others in the light of available time and resources	**Le contrôle de gestion**	**18.** La capacité de gérer et de contrôler l'évolution de son propre travail ainsi que celui des autres sur la base du temps et des ressources disponibles.
Value clarification	**18.** The ability to propagate the value and culture of one's own small firm; to be an ambassador of the sector	**Détermination et clarification des valeurs**	**19.** La capacité de transmettre la valeur et la culture de sa propre PME ; d'être un représentant du secteur.

Personnel management	**19.** The ability to develop employees by analyzing their learning needs, creating and fostering learning activities on the job and off the job	**La gestion du personnel**	**20.** La capacité de développer des employés en analysant leurs besoins d'apprentissage, en créant et en promouvant les activités d'apprentissage dans et en dehors du contexte du travail
International orientation	**20.** The ability to identify and pursue opportunities that can lead to internationalization of the small firm	**L'orientation internationale**	**21.** La capacité d'identifier et de saisir les opportunités qui peuvent conduire à l'internationalisation de la PME.

L'évaluation de l'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences entrepreneuriales a été mesurée comme suit : pour chacune des vingt et une compétences entrepreneuriales (décrites par Lans (2009), inspirées des travaux de Man et al, (2002)), (tableau 25), nous avons posé la question suivante au lauréat : Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, cette compétence ? Avec **1**= « Je ne maîtrise pas », **2** = « Je maîtrise peu », **3**= « Je maîtrise moyennement », **4** = « Je maîtrise bien », **5**= « Je maîtrise parfaitement ».

Les items utilisés pour mesurer chacun des 6 types (dimensions) de compétences entrepreneuriales sont présentées dans les tableaux ci-dessous **(de 26-31)**:

Tableau 26 : Échelle de mesure de l'auto-conscience des compétences liées aux opportunités

Compétences liées aux opportunités	**Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui cette compétence ?**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Identifier et exploiter des opportunités liées au marché et à la technologie aussi bien dans mon domaine d'activité qu'en dehors					
2. S'informer sur des évolutions économiques, sociales, géopolitiques et environnementales des secteurs d'activité intéressant l'entreprise.					
3. Identifier les opportunités pouvant conduire l'entreprise à s'internationaliser					

Tableau 27 : Échelle de mesure de l'auto-conscience des compétences relationnelles

Compétences relationnelles	**Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui cette compétence ?**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Argumenter, convaincre les autres.					
2. Exprimer ses idées ou ses opinions d'une façon claire et compréhensible y compris en utilisant la communication non verbale.					
3. Arriver à un consensus et à un accord à partir d'idées et de raisonnements différents.					
4. Faire en sorte que chaque personne dans l'entreprise contribue au résultat final.					
5. Développer et gérer activement des relations (clients, fournisseurs et autres parties prenantes).					

Tableau 28 : Échelle de mesure de l'auto-conscience des compétences conceptuelles

Compétences conceptuelles	Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui cette compétence ?				
	1	2	3	4	5
1. Identifier des difficultés de l'entreprise, en cerner les enjeux et les causes probables.					
2. Analyser les principaux défis posés à l'entreprise, estimer leur importance relative et leur répercussion sur le bon fonctionnement de l'entreprise.					
3. Formuler et évaluer les différentes stratégies à partir d'informations et de critères pertinents.					
4. Identifier les orientations futures de l'entreprise et formuler une politique à long terme en fonction des évolutions de son environnement.					

Tableau 29 : Échelle de mesure de l'auto-conscience des compétences d'organisation

Compétences d'organisation	Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui cette compétence ?				
	1	2	3	4	5
1. Identifier, acquérir et utiliser les ressources humaines nécessaires pour mettre en œuvre le projet de l'entreprise.					
2. Identifier, acquérir et utiliser les ressources financières nécessaires pour exploiter le projet de l'entreprise.					
3. Orienter et conseiller ses collaborateurs.					
4. Identifier les objectifs prioritaires de l'entreprise.					

Tableau 30 : Échelle de mesure de l'auto-conscience des compétences stratégiques

Compétences stratégiques	Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui cette compétence ?				
	1	2	3	4	5
1. Identifier les objectifs à long terme en les intégrant à la stratégie de l'entreprise.					
2. Me focaliser sur des résultats concrets et tangibles en se donnant les moyens de les réaliser.					
3. Bien gérer son emploi du temps et ses priorités en fonction des ressources disponibles.					

Tableau 31 : Échelle de mesure de l'auto-conscience des compétences d'engagement

Compétences d'engagement	Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui cette compétence ?				
	1	2	3	4	5
1. Transmettre la culture et les valeurs de l'entreprise à l'intérieur et à l'extérieur.					
2. Faire évoluer mes collaborateurs en analysant leurs besoins et en facilitant leurs apprentissages.					

5.2. Échelle de mesure des Croyances d'amélioration des compétences entrepreneuriales

Prévoir le comportement humain et la performance entrepreneuriale sont certes, fonction de l'auto-conscience de l'individu, mais aussi et surtout, fonction de ses croyances qui orientent ses intentions (Fishbein et Ajzen, 1975). Les comportements de l'être humain sont donc influencés par ses perceptions des possibilités de développer et améliorer des compétences spécifiques.

Dans cette deuxième rubrique, Nous cherchons à opérationnaliser la deuxième variable indépendante. Nous supposons dans l'hypothèse principale **H2** que L'accompagnement a un impact positif sur les croyances des entrepreneurs quant à la possibilité d'améliorer leurs compétences entrepreneuriales.

Dans l'Hypothèse **H5**, nous supposons que, dans une structure d'accompagnement, les fortes croyances d'amélioration des entrepreneurs en leurs compétences entrepreneuriales ont un impact positif sur leur auto-efficacité entrepreneuriale.

Pour la mesure des croyances d'amélioration des compétences entrepreneuriales, nous avons, pour chacune des (même) vingt et une compétences entrepreneuriales (décrites par Lans (2009), inspirées des travaux de Man et al, (2002)), demandé aux lauréats de nous indiquer : Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ? Avec 1= « Je ne peux pas améliorer cette compétence », 2= « Je peux faiblement améliorer cette compétence », 3= « Je peux moyennement améliorer cette compétence », 4= « Je peux considérablement améliorer cette compétence », 5= « Je peux devenir expert dans cette compétence ».

Les items utilisés pour mesurer chacun des 6 types (dimensions) de compétences entrepreneuriales sont présentées dans les tableaux ci-dessous **(de 32-37)**:

Tableau 32 : Échelle de mesure des Croyances d'amélioration des compétences liées aux opportunités

Compétences liées aux opportunités	**Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ?**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Identifier et exploiter des opportunités liées au marché et à la technologie aussi bien dans mon domaine d'activité qu'en dehors					
2. S'informer sur des évolutions économiques, sociales, géopolitiques et environnementales des secteurs d'activité intéressant l'entreprise.					
3. Identifier les opportunités pouvant conduire l'entreprise à s'internationaliser					

Tableau 33 : Échelle de mesure des Croyances d'amélioration des compétences relationnelles

Compétences relationnelles	**Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ?**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Argumenter, convaincre les autres.					
2. Exprimer ses idées ou ses opinions d'une façon claire et compréhensible y compris en utilisant la communication non verbale.					
3. Arriver à un consensus et à un accord à partir d'idées et de raisonnements différents.					
4. Faire en sorte que chaque personne dans l'entreprise contribue au résultat final.					
5. Développer et gérer activement des relations (clients, fournisseurs et autres parties prenantes).					

Tableau 34 : Échelle de mesure des Croyances d'amélioration des compétences conceptuelles

Compétences conceptuelles	**Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ?**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Identifier des difficultés de l'entreprise, en cerner les enjeux et les causes probables.					
2. Analyser les principaux défis posés à l'entreprise, estimer leur importance relative et leur répercussion sur le bon fonctionnement de l'entreprise.					
3. Formuler et évaluer les différentes stratégies à partir d'informations et de critères pertinents.					
4. Identifier les orientations futures de l'entreprise et formuler une politique à long terme en fonction des					

évolutions de son environnement.					

Tableau 35 : Échelle de mesure des Croyances d'amélioration des compétences d'organisation

Compétences d'organisation	**Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ?**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Identifier, acquérir et utiliser les ressources humaines nécessaires pour mettre en œuvre le projet de l'entreprise.					
2. Identifier, acquérir et utiliser les ressources financières nécessaires pour exploiter le projet de l'entreprise.					
3. Orienter et conseiller ses collaborateurs.					
4. Identifier les objectifs prioritaires de l'entreprise.					

Tableau 36 : Échelle de mesure des Croyances d'amélioration des compétences stratégiques

Compétences stratégiques	**Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ?**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Identifier les objectifs à long terme en les intégrant à la stratégie de l'entreprise.					
2. Me focaliser sur des résultats concrets et tangibles en se donnant les moyens de les réaliser.					
3. Bien gérer son emploi du temps et ses priorités en fonction des ressources disponibles.					

Tableau 37: Échelle de mesure des Croyances d'amélioration des compétences d'engagement

Compétences d'engagement	**Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ?**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Transmettre la culture et les valeurs de l'entreprise à l'intérieur et à l'extérieur.					
2. Faire évoluer mes collaborateurs en analysant leurs besoins et en facilitant leurs apprentissages.					

5.3. Échelle de mesure de l'Auto-efficacité entrepreneuriale

Tel que défini par Bandura, le sentiment d'auto-efficacité constitue la croyance que possède un individu en sa capacité de produire ou non une tâche Bandura (1977, 1997, 2003). Plus grand est le sentiment d'auto-efficacité, plus élevés sont les objectifs que s'impose la personne et l'engagement dans leur poursuite (Bandura, 1982, 1993). Appréhendée comme un antécédent clé pour l'entrepreneuriat, l'auto-efficacité entrepreneuriale (AEE) constitue un des éléments les plus importants pour réussir le démarrage d'une nouvelle entreprise (Lucas et Cooper, 2004).

Dans le cadre de notre recherche, les hypothèses H3, H4, H5 et H6 mettent en relation l'auto-efficacité entrepreneuriale avec les autres variables du modèle. Ainsi nous supposons dans **H3** que l'accompagnement entrepreneurial a un impact sur l'auto-efficacité entrepreneuriale des entrepreneurs, dans **H4** que l'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences entrepreneuriales a un impact sur leur auto-efficacité entrepreneuriale, dans **H5** que les croyances d'amélioration des entrepreneurs de leurs compétences entrepreneuriales ont un impact positif sur leur Auto-efficacité entrepreneuriale et dans **H6** que le sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale a un impact sur la satisfaction des entrepreneurs de leur performance dans la réalisation des activités entrepreneuriales.

Il s'agit, dans cette troisième rubrique, de présenter l'échelle de mesure qui a servi pour opérationnaliser la variable reliée à l'Auto-efficacité entrepreneuriale. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur les travaux de Wilson et al. (2007) (publiés dans ***Entrepreneurship: Theory & Practice, Vol. 31 Issue 3***) qui ont développé une série de 6 items en se basant sur des interviews menées par des experts avec des dirigeants d'entreprises (Marlino et Wilson, 2003). Dans leur étude, les répondants ont été invités à se comparer aux plus importants pairs dans des domaines précis de compétences… Ces items incluent :

- **a.** La capable de résoudre des problèmes
- **b.** La prise de décisions
- **c.** La gestion de l'argent
- **d.** La créativité
- **e.** La capacité de convaincre les gens
- **f.** Etre un leader

Les répondants classent leur niveau d'auto-efficacité sur une échelle de Likert de 5 points (1= Tout à fait incapable, 2=Peu capable, 3=Moyennement capable, 4=Assez capable et 5= Tout à fait capable.

Tableau 38: Échelle de mesure de l'auto-efficacité entrepreneuriale

1. Indiquez dans quelle mesure vous-vous <u>sentez</u> aujourd'hui <u>capable</u> de :	**1 Tout à fait incapable**	**2 Peu capable**	**3 Moyennement capable**	**4 Assez capable**	**5 Tout à fait capable**
1. Résoudre efficacement au quotidien les problèmes et les crises					
2. Prendre les bonnes décisions malgré le risque et l'incertitude					
3. Bien gérer les dépenses et les flux de trésorerie					
4. Faire preuve de créativité notamment en trouvant de nouvelles idées pour un produit ou un service, de nouvelles opportunités, de nouveaux créneaux,					
5. Convaincre les collaborateurs et les parties prenantes à adhérer au projet et à la stratégie de l'entreprise					
6. Être un leader (superviser, diriger, motiver, et garantir le bon fonctionnement de l'organisation)					

5.4. Échelle de mesure de la Satisfaction de la performance des activités entrepreneuriales

L'hypothèse **H6** met en évidence une éventuelle relation entre l'auto-efficacité entrepreneuriale et la satisfaction de la performance des activités entrepreneuriales. L'hypothèse **H7,** quant à elle**,** suppose que l'accompagnement entrepreneurial a un impact sur la satisfaction de l'entrepreneur de la performance de ses activités entrepreneuriales.

Pour mesurer la satisfaction de la performance des activités entrepreneuriales nous nous sommes inspirés des travaux de Gartner, Starr et Bhat (1998) publiés dans « ***Journal of Business Venturing »***. Dans ces travaux, les auteurs développent une liste de 38 activités entrepreneuriales divisées en 5 facteurs ; à savoir :

- **La recherche et l'affinement de l'opportunité**: (9 différentes activités, Ex. définir l'objectif de l'entreprise, la planification, l'analyse des concurrents, etc.)
- **L'acquisition des ressources et de l'aide:** (15 différentes activités, Ex. la recherche d'investisseurs, obtenir des conseils auprès des avocats, obtenir un prêt, acquérir des compétences techniques, etc.)

- **L'exploitation de l'entreprise:** (5 différentes activités, Ex. négociation avec les distributeurs, la gestion les opérations quotidiennes de l'entreprise, etc.)
- **L'identification des clients et la vente :** (5 différentes activités, Ex. l'identification des clients spécifiques pour leur vendre les produits, la vente aux clients, management des circuits de vente, etc.)
- **Résolution des problèmes hors entreprise** : (4 différentes activités, Ex. faire face aux problèmes familiaux, le conjoint et les amis, etc.)

Dans le souci de faciliter la tâche aux répondants nous avons réduit le nombre des activités entrepreneuriales de 38 activités (items) à 18 activités (items) tout en gardant la même typologie de Gartner, Starr et Bhat (1998). Pour les activités que le lauréat a réalisées/entrain de réaliser, nous lui avons demandé d'indiquer son niveau d'auto-perception de sa performance dans leur accomplissement, avec 1= Très insatisfait(e), à 5= Très satisfait(e).

Le tableau ci-dessous résume les 5 typologies d'activités et le nombre d'items pour leur mesure.

Variable	Sous variables ou dimensions	Nb d'items
Perception de la Performance des activités entrepreneuriales (18 items)	Perception de la Performance des activités liées à la **Recherche et affinement de l'opportunité**	4
	Perception de la Performance des activités liées à **l'Acquisition des ressources et de l'aide**	1
	Perception de la Performance des activités liées à **l'Exploitation de l'entreprise**	9
	Perception de la Performance des activités liées à **l'Identification des clients et de la vente**	3
	Perception de la Performance des activités liées à la **Résolution des problèmes hors entreprise**	1

Les séries d'affirmations (items) pour mesurer chacune des 5 dimensions (types) d'activités sont présentées dans les tableaux ci dessous (de tableau M à tableau Q) :

Tableau 39 : Échelle de mesure de l'auto-perception de la performance des activités liées à la recherche et affinement de l'opportunité

Activités liées à la recherche et affinement de l'opportunité	**1 Très insatisfait (e)**	**2 Peu satisfait (e)**	**3 Moyennement satisfait(e)**	**4 Plutôt satisfait (e)**	**5 Très satisfait (e)**
1. Concevoir et développer des produits et des services nouveaux					
2. Améliorer les produits et les services existants ou les processus de production ou de servuction					

3. Identifier ou construire de nouvelles opportunités d'affaires					
4. Rechercher les informations utiles pour exercer une veille technologique concurrentielle liée à mon marché					

Tableau 40 : Échelle de mesure de l'auto-perception de la performance des activités liées à l'Acquisition des ressources et de l'aide

Activité liées à l'Acquisition des ressources et de l'aide	**1 Très insatisfait (e)**	**2 Peu satisfait (e)**	**3 Moyennement satisfait(e)**	**4 Plutôt satisfait (e)**	**5 Très satisfait (e)**
1. Trouver les compléments de ressources financières nécessaires au fonctionnement et au développement de mon activité					

Tableau 41 : Échelle de mesure de l'auto-perception de la performance des activités liées à l'exploitation de l'entreprise

Activités liées à l'exploitation de l'entreprise	**1 Très insatisfait (e)**	**2 Peu satisfait (e)**	**3 Moyennement satisfait(e)**	**4 Plutôt satisfait (e)**	**5 Très satisfait (e)**
1. Concevoir et de mettre à disposition les services ou les produits attendus par ma clientèle dans les meilleurs délais					
2. Concevoir et mettre à disposition les services ou les produits attendus par ma clientèle dans le respect des engagements de qualité					
3. Concevoir et mettre à disposition les services ou les produits attendus par ma clientèle au meilleur prix					
4. Identifier les prospects et réaliser les contacts commerciaux conformément aux objectifs de l'entreprise					
5. Obtenir les commandes nécessaires à la vente de mes services et produits					
6. Recruter et fidéliser les collaborateurs utiles au bon fonctionnement ou au développement de l'entreprise					
7. Installer une culture d'entreprise et faire partager ses valeurs					
8. Gestion des Ressources Humaines (motiver-impliquer le personnel, fixer des objectifs, déléguer des responsabilités, …)					
9. Réaliser par des sous traitants ou des fournisseurs les produits ou les services attendus par mes clients dans les meilleures conditions (délais, coût et qualité)					

Tableau 42 : Échelle de mesure de l'auto-perception de la performance des activités liées à l'identification des clients et de la vente

Activités liées à l'identification des clients et à la vente	**1 Très insatisfait (e)**	**2 Peu satisfait (e)**	**3 Moyennement satisfait(e)**	**4 Plutôt satisfait (e)**	**5 Très satisfait (e)**
1. Construire et entretenir des partenariats pour la gestion et le développement de mes activités					
2. Étendre et utiliser des réseaux d'affaires					
3. Étendre et utiliser des réseaux technologiques					

Tableau 43 : Échelle de mesure de l'auto-perception de la performance des activités liées à la Résolution des problèmes hors entreprise

Activités liées à la Résolution des problèmes hors entreprise	**1 Très insatisfait (e)**	**2 Peu satisfait (e)**	**3 Moyennement satisfait(e)**	**4 Plutôt satisfait (e)**	**5 Très satisfait (e)**
1. Gérer la croissance/ les difficultés de l'entreprise					

5.5. Les variables de contrôle

Notre base de données inclut 7 variables de contrôle pour mieux déterminer l'influence des variables dépendantes dans notre modèle. Selon Thiétart (1999 : p. 282), l'inclusion des variables de contrôle permet d'améliorer le degré de la validité des résultats. Dans notre recherche, l'insertion des variables de contrôle permet de mieux contrôler les variables susceptibles d'influencer la performance des activités entrepreneuriales réalisées par les entrepreneurs.

Dans leurs travaux sur les compétences entrepreneuriales et leur impact sur la performance de l'entreprise, Man et al, (2002) soulignent que cette dernière est souvent influencée par plusieurs facteurs. Il est donc, important de contrôler plusieurs facteurs afin de mieux comprendre la relation entre la compétence et la performance. En plus de l'étude de l'effet de l'âge de l'entrepreneur sur les compétences entrepreneuriales, il est important, selon Man et al. (2002), de l'effet de l'âge de l'entreprise, sa taille, le secteur d'activité et le stade de développement de l'entreprise.

Dans le cas de notre recherche, notre échantillon (lauréats) est composé d'entreprises nouvellement créées, en phase de démarrage. Les entreprises des lauréats ont pratiquement le même âge et la même taille et sont dans le même stade de développement. Ainsi, nous avons

estimé inutile de contrôler l'effet de ces trois variables. Nous avons donc, choisi les variables de contrôle suivantes :

1. L'âge du lauréat
2. Niveau d'étude du lauréat
3. Durée de l'Expérience dans le secteur d'activité
4. Secteur d'activité de l'entreprise créée ou reprise
5. Fréquence des rencontres avec l'accompagnateur
6. Durée, en heures cumulées, de l'accompagnement
7. Type du projet

Les variables de contrôle ont été mesurées de la manière suivante:

Variable Age du Lauréat (e):

Dans quelle tranche d'âge vous situez vous?				
Moins de 30 ans	Entre 31 et 40 ans	Entre 41 et 50 ans	Entre 51 et 60 ans	Plus de 60 ans

Niveau d'étude du Lauréat (e)

Quel est votre niveau d'étude ?			
CAP/BEP	BAC+ 2 ou 3	Doctorat	
Niveau BAC	BAC +4 ou plus	Autre	

Expérience dans le secteur d'activité et sa durée

Aviez-vous de l'expérience dans le secteur d'activité de l'entreprise que vous venez de créer / reprendre ?			
Oui	Non		
Quelle est la durée de cette expérience ?			
Moins d'un an	De 1 à 5 ans		
De 6 à 10 ans	Plus de 10 ans		

Secteur d'activité de l'entreprise créée ou reprise

Quel est le secteur d'activité de l'entreprise que vous venez de créer/reprendre?				
Agriculture	Banque/Assurance/Finance	Industrie ; Services aux particuliers	BTP/Construction	Immobilier
Commerce et réparation	Services aux entreprises	Hôtellerie (café/hôtel/restaurant	Éducation	Transport
Santé/action sociale	Télécommunications	Administration	Autres cas	

- **Fréquence des rencontres avec l'accompagnateur**

Quelle est/était la fréquence de vos rencontres avec votre accompagnateur ?

	Plus d'une fois par mois		Une fois tous les deux mois		L'accompagnement n'est pas encore lancé
	Une fois par mois		Une fois par trimestre ou moins		

- **Durée, en heures cumulées, de l'accompagnement**

Quelle est la durée approximative, en heures cumulées des Rendez-vous (avec l'accompagnateur)? ☐

- **Type du projet**

Votre projet est de type :

Création	Reprise		

Tableau 44 : Tableau récapitulatif des différentes échelles de mesure des variables du modèle

Variable principale	***Sous variables***	***Nombre d'items***	***Numéro et nom de l'item dans le questionnaire***	***Auteur de référence***
Auto-conscience des compétences entrepreneuriales (21 items) Échelle Likert 5 points 1= **« Je ne maîtrise pas »,** 2 = **« Je maîtrise peu »,** 3= **« Je maîtrise moyennement »,** 4 = **« Je maîtrise bien » et,** 5= **« Je maîtrise parfaitement ».**	Auto-conscience des compétences **conceptuelles**	***4***	**V1.3** Identifier des difficultés de l'entreprise, en cerner les enjeux et les causes probables. **V1.5** Analyser les principaux défis posés à l'entreprise, estimer leur importance relative et leur répercussion sur le bon fonctionnement de l'entreprise. **V1.15** Formuler et évaluer les différentes stratégies à partir d'informations et de critères pertinents **V1.16** Identifier les orientations futures de l'entreprise et formuler une politique à long terme en fonction des évolutions de son environnement.	***Lans (2009) Et Man et al, (2002)***
	Auto-conscience des compétences **relationnelles**	**5**	**V1.6** Argumenter, convaincre les autres **V 1.7** Exprimer ses idées ou ses opinions d'une façon claire et compréhensible y compris en utilisant la communication non verbale. **V1.11** Arriver à un consensus et à un accord à partir d'idées et de raisonnements différents. **V1.12** Faire en sorte que chaque personne dans l'entreprise contribue au résultat final **V1.14,** Développer et gérer activement des relations (clients, fournisseurs et autres parties prenantes).	***Lans (2009) Et Man et al, (2002)***
	Auto-conscience des compétences d'**organisation**	**4**	**V1.1** Identifier, acquérir et utiliser **les ressources humaines** nécessaires pour mettre en œuvre le projet de l'entreprise **V1.2** Identifier, acquérir et utiliser **les ressources financière**s nécessaires pour exploiter le projet de l'entreprise **V1.4** Orienter et conseiller ses collaborateurs. **V1.9** Identifier les objectifs prioritaires de l'entreprise.	***Lans (2009) Et Man et al, (2002)***
	Auto-conscience des compétences **stratégiques**	**3**	**V1.8** Identifier les objectifs à long terme en les intégrant à la stratégie de l'entreprise. **V1.10** Me focaliser sur des résultats concrets et tangibles en se donnant les moyens de les réaliser. **V1.18,** Bien gérer son emploi du temps et ses priorités en fonction des ressources disponibles.	***Lans (2009) Et Man et al, (2002)***
	Auto-conscience des compétences **d'engagement**	**2**	**V1.19** Transmettre la culture et les valeurs de l'entreprise à l'intérieur et à l'extérieur. **V1.20** Faire évoluer mes collaborateurs en analysant leurs besoins et en facilitant leurs apprentissages	***Lans (2009) Et Man et al,***

				(2002)
	Auto-conscience des compétences **liées aux opportunités**	**3**	**V 1.13** Identifier et exploiter des opportunités liées au marché et à la technologie aussi bien dans mon domaine d'activité qu'en dehors **V1.17** S'informer sur des évolutions économiques, sociales, géopolitiques et environnementales des secteurs d'activité intéressant l'entreprise. **V1.21** Identifier les opportunités pouvant conduire l'entreprise à s'internationaliser.	***Lans (2009) Et Man et al, (2002)***
Croyances d'amélioration des compétences entrepreneuriales (21 items) Échelle de Likert de 5 points **1= « Je ne peux pas améliorer cette compétence », 2=« Je peux faiblement améliorer cette compétence », 3= « Je peux moyennement améliorer cette compétence », 4= « Je peux considérablement améliorer cette compétence », 5= « Je peux devenir expert dans**	Croyances d'amélioration des compétences **conceptuelles**	**4**	**V2.3** Identifier des difficultés de l'entreprise, en cerner les enjeux et les causes probables. **V2.5** Analyser les principaux défis posés à l'entreprise, estimer leur importance relative et leur répercussion sur le bon fonctionnement de l'entreprise. **V2.15** Formuler et évaluer les différentes stratégies à partir d'informations et de critères pertinents **V2.16** Identifier les orientations futures de l'entreprise et formuler une politique à long terme en fonction des évolutions de son environnement.	***Lans (2009) Et Man et al, (2002)***
	Croyances d'amélioration des compétences **relationnelles**	**5**	**V2.6** Argumenter, convaincre les autres **V2.7** Exprimer ses idées ou ses opinions d'une façon claire et compréhensible y compris en utilisant la communication non verbale. **V2.11** Arriver à un consensus et à un accord à partir d'idées et de raisonnements différents. **V2.12** Faire en sorte que chaque personne dans l'entreprise contribue au résultat final **V2.14** Développer et gérer activement des relations (clients, fournisseurs et autres parties prenantes).	***Lans (2009) Et Man et al, (2002)***
	Croyances d'amélioration des compétences **d'organisation**	**4**	**V2 .1** Identifier, acquérir et utiliser **les ressources humaines** nécessaires pour mettre en œuvre le projet de l'entreprise **V2.2** Identifier, acquérir et utiliser **les ressources financière**s nécessaires pour exploiter le projet de l'entreprise **V2.4** Orienter et conseiller ses collaborateurs. **V2.9** Identifier les objectifs prioritaires de l'entreprise.	***Lans (2009) Et Man et al, (2002)***
	Croyances d'amélioration des compétences **stratégiques**	**3**	**V2.8** Identifier les objectifs à long terme en les intégrant à la stratégie de l'entreprise. **V2.10** Me focaliser sur des résultats concrets et tangibles en se donnant les moyens de les réaliser. **V2.18** Bien gérer son emploi du temps et ses priorités en fonction des ressources disponibles.	***Lans (2009) Et Man et al, (2002***
	Croyances d'amélioration		**V2.19** Transmettre la culture et les valeurs de l'entreprise à l'intérieur et à l'extérieur.	***Lans (2009)***

cette compétence ».	des compétences **d'engagement**	**2**	**V2.20** Faire évoluer mes collaborateurs en analysant leurs besoins et en facilitant leurs apprentissages	***Et Man et al, (2002***
	Croyances d'amélioration des compétences **liées aux opportunités**	**3**	**V2.13** Identifier et exploiter des opportunités liées au marché et à la technologie aussi bien dans mon domaine d'activité qu'en dehors **V2.17** S'informer sur des évolutions économiques, sociales, géopolitiques et environnementales des secteurs d'activité intéressant l'entreprise. **V2.21** Identifier les opportunités pouvant conduire l'entreprise à s'internationaliser.	***Lans (2009) Et Man et al, (2002***
Auto-efficacité entrepreneuriale (6 items) Échelle de Likert de 5 points **1= Tout à fait incapable, 2=Peu capable, 3=Moyennement capable, 4=Assez capable et 5= Tout à fait capable.**	Auto-efficacité entrepreneuriale	**6**	**V3.1** Résoudre efficacement au quotidien les problèmes et les crises **V3.2** Prendre les bonnes décisions malgré le risque et l'incertitude **V3.3** Bien gérer les dépenses et les flux de trésorerie **V3.4** Faire preuve de créativité notamment en trouvant de nouvelles idées pour un produit ou un service, de nouvelles opportunités, de nouveaux créneaux **V3.5** Convaincre les collaborateurs et les parties prenantes à adhérer au projet et à la stratégie de l'entreprise **V3.6** Être un leader (superviser, diriger, motiver, et garantir le bon fonctionnement de l'organisation)	***Wilson et al (2007)*** ***Et*** ***Marlino et Wilson, (2003)***
Auto-perception de la Performance des activités entrepreneuriales (18 items)	Performance des activités liées à **l'Acquisition des ressources et de l'aide**	**1**	**V4.1.2** Trouver les compléments de ressources financières nécessaires au fonctionnement et au développement de mon activité	***Gartner, Starr et Bhat (1998)***
	Performance des activités liées à **l'Exploitation**		**V4.2.2** Concevoir et de mettre à disposition les services ou les produits attendus par ma clientèle dans les meilleurs délais **V4.3.2** Concevoir et mettre à disposition les services ou les produits attendus par ma clientèle dans le respect des engagements de qualité **V4.4.2** Concevoir et mettre à disposition les services ou les produits attendus par ma	***Gartner, Starr et Bhat (1998)***

Échelle de Likert de 5 points **1 Très insatisfait** **2 Peu satisfait(e)** **3 Moyennement satisfait(e)** **4 Plutôt satisfait(e)** **5 Très satisfait(e)**	**de l'entreprise**	**9**	clientèle au meilleur prix **V4.5.2** Identifier les prospects et réaliser les contacts commerciaux conformément aux objectifs de l'entreprise **V4.6.2** Obtenir les commandes nécessaires à la vente de mes services et produits **V4.7.2** Recruter et fidéliser les collaborateurs utiles au bon fonctionnement ou au développement de l'entreprise **V4.8.2** Installer une culture d'entreprise et faire partager ses valeurs **V4.9.2** Gestion des Ressources Humaines (motiver-impliquer le personnel, fixer des objectifs, déléguer des responsabilités, …) **V4.10.2** Faire réaliser par des sous traitants ou des fournisseurs les produits ou les services attendus par mes clients dans les meilleures conditions (délais, coût et qualité)	
	Performance des activités liées à **l'Identification des clients et de la vente**	**3**	**V4.11.2** Construire et entretenir des partenariats pour la gestion et le développement de mes activités **V4.12.2** Étendre et utiliser des réseaux d'affaires **V4.13.2** Étendre et utiliser des réseaux technologiques	***Gartner, Starr et Bhat (1998)***
	Performance des activités liées à la **Recherche et affinement de l'opportunité**	**4**	**V4.14.2** Concevoir et développer des produits et des services nouveaux **V4.15.2** Améliorer les produits et les services existants ou les processus de production ou de servuction **V4.16.2** Identifier ou construire de nouvelles opportunités d'affaires **V4.17.2** Rechercher les informations utiles pour exercer une veille technologique concurrentielle liée à mon marché	***Gartner, Starr et Bhat (1998)***
	Performance des activités liées à la **Résolution des problèmes hors entreprise**	**1**	**V4.18.2** Gérer la croissance/ les difficultés de l'entreprise	***Gartner, Starr et Bhat (1998)***

Conclusion du chapitre 3

Dans ce quatrième chapitre, nous avons présenté et justifié nos choix épistémologique et méthodologique ainsi que les stratégies opératoires adoptées. Dans un premier temps, nous avons justifié notre positionnement épistémologique basé sur les fondements de la logique poppérienne de la réfutation/corroboration. Nous avons, ensuite, défendu la conduite de la recherche suivant une approche hypothético-déductive combinée d'une approche quantitative et longitudinale qui semble la plus adéquate pour répondre aux objectifs de cette étude.

Dans un second temps, nous avons décrit notre démarche empirique moyennant l'administration des questionnaires. Ce dernier constitue notre principal outil de collecte des données.

La présentation, dans ce chapitre, des analyses descriptives des données recueillies auprès des trois échantillons ; lauréats (échantillon de référence), des accompagnateurs et celui des entrepreneurs non retenus (échantillon de contrôle) constitue une étape préliminaire et essentielle à la réalisation des analyses statistiques plus poussées qui feront l'objet du prochain chapitre

Chapitre 4 : Résultats des Analyses Statistiques

« Toute connaissance accessible doit être atteinte par des méthodes scientifiques ; et ce que la science ne peut pas découvrir, l'humanité ne peut pas le connaître.»

(Bertrand Russell)

Introduction du chapitre 4

Ayant défini, dans le chapitre précédent, le protocole empirique dans sa globalité, l'objectif du présent chapitre est de présenter les résultats des analyses statistiques et des tests des hypothèses. Rappelons la question centrale de notre recherche, à savoir ; l'impact de l'accompagnement entrepreneurial sur l'auto-perception des entrepreneurs de leurs compétences entrepreneuriales et sur leur satisfaction de leur performance des activités entrepreneuriales. Sept hypothèses principales ont été élaborées (voir modèle de recherche, chapitre 2). Pour les valider, nous avons utilisé les méthodes des régressions linéaires (simple et multiple), l'ANOVA (Analyse de la Variance) et le Test t de Student, à partir du logiciel SPSS.

Notons toutefois, qu'avant de passer à la présentation des résultats des analyses statistiques (section 2), il est important de se poser la question sur la fiabilité et la validité de nos instruments de mesure. Ainsi, nous exposons dans une première section (Section 1) les résultats des tests de la fiabilité et la validité interne de chaque échelle de mesure utilisée dans notre enquête (à T0), pour l'échantillon de référence (lauréats) et échantillon de contrôle (entrepreneurs non retenus), et qui reposent sur l'analyse en composantes principales (ACP).

Section 1 : Analyse de la validité et de la fiabilité des instruments de mesure

Une des importantes questions qu'un chercheur doit se poser, au cours et à l'issue de son travail de recherche est de savoir si les résultats, auxquels il aboutit, peuvent apporter leurs contributions au domaine scientifique dans lequel sa recherche s'inscrit? (Drucker-Godard et al. 2007). Deux critères permettent de répondre à cette question à savoir ; **la validité** et **la fiabilité** de la recherche. Plus généralement, en termes de validité, il s'agit de s'assurer de la

pertinence et de la rigueur des résultats et de s'assurer de leur niveau de généralisation. Tandis que la fiabilité cherche à démontrer que les opérations de la recherche pourraient être répétées par un autre chercheur ou à un autre moment avec les mêmes résultats (Drucker-Godard et al. 2007).

Lors de la collecte des données sur le terrain, un chercheur doit être sûr que ses données rendent compte le plus nettement possible, de la réalité qu'il souhaite expliquer. Ce qui n'est pas toujours le cas car de nombreuses sources d'erreurs sont susceptibles de surgir et entraver la mesure avec exactitude du phénomène ou de l'objet observé (Grawitz, 1993), surtout si le domaine étudié porte sur des attitudes et des perceptions subjectives. Igalens et Roussel (1998) parlent alors, d'anticiper et de réduire les biais que pourraient engendrer un effet d'instrumentation.

Evrard et al, (1993), quant eux, proposent un modèle, pour juger la fiabilité et la validité de l'instrument de mesure, qu'ils ont appelé « *le modèle de la vraie valeur* ». Ce modèle est présenté sous la forme de l'équation suivante :

Mesure obtenue = vraie valeur + erreur aléatoire + erreur systématique

Avec « *vraie valeur* » est la mesure parfaite, l'« *erreur aléatoire* » (random error) est l'erreur qui résulte « *des aléas tels que les circonstances, l'humeur des personnes interrogées, la fatigue de l'interviewer* » (Evrard et al, 1993, p278), ou encore quant les personnes interrogées donnent de faux renseignements (Drucker-Godard et al., 2007), etc. Enfin l'«*erreur systématique* » ; appelée aussi « biais » ou « non random error » ; lorsque l'instrument de mesure produit un écart systématique avec le phénomène mesuré. L'erreur systématique « *provient généralement d'une définition non pertinente ou insuffisante des variables conceptuelles et d'une mauvaise représentation par les items de l'échelle* » (Roussel, 2005, p248).

Le test de la fiabilité de cohérence interne et de la validité du construit sont des tests préalables aux tests d'hypothèses. Le premier test (la validité de construit) est effectué avec l'analyse factorielle, dans notre cas, l'ACP (Analyse en Composantes Principales). Le second test (fiabilité) est effectué à l'aide du coefficient alpha de Cronbach.

1. La validité du construit

Dans une recherche basée sur une approche quantitative, tel est le cas de notre recherche, tester la « **validité du construit** » appelée aussi « **validité de trait** » consiste à vérifier que les items utilisés pour mesurer le phénomène étudié, à travers, des échelles de mesure, en sont une bonne représentation (Drucker-Godard et al. 2007). L'évaluation de cette validité peut être réalisée en étudiant la validité convergente et la validité discriminante (Igalens et Roussel, 1998 ; Evrard et al. 2003).

Composante indispensable de l'étude de la validité, La validité convergente consiste à vérifier que la mesure d'un construit, obtenue en utilisant un instrument, est corrélée avec celle produite par un ou plusieurs autres instruments. Autrement dit, les indicateurs supposés mesurer le même phénomène sont corrélés. En l'absence d'instruments différents, l'appréciation de la convergence des items d'une même échelle se fait au regard de leur capacité à mesurer précisément et uniquement une même variable ; autrement dit, leurs contributions factorielles qui doivent être élevées et essentiellement sur un seul facteur (Roussel et al, 2005). La validité convergente est donc, démontrée lorsque la variable latente partage plus de **50%** de sa variance avec chacune de ses mesures. En d'autres termes, le carré de la contribution factorielle (loading) doit être supérieur à **0,5** (ce coefficient représente le pourcentage de la variance de l'item restitué par le construit).

La validité discriminante quant à elle, vérifie l'envers de la validité convergente. Elle a pour objectif de vérifier que les mesures de construits différents, obtenues avec un ou plusieurs instruments, ne sont pas corrélées ou le sont mais faiblement. Plus exactement, les indicateurs qui sont censés mesurer des phénomènes différents (ou facettes distinctes d'un même concept) doivent être faiblement corrélés entre eux. La validité discriminante permet de s'assurer que si deux ou plusieurs concepts sont différents théoriquement, alors leurs mesures respectives sont effectivement discriminées. La validité discriminante est démontrée lorsque la variance partagée entre les variables latentes est inférieure à celle partagée entre les variables latentes et leurs indicateurs (Fornell et Larcker, 1981).

L'évaluation de la validité du construit repose sur l'analyse factorielle souvent de type « Analyse en composantes Principales » (ACP) (Roussel, 2005, p256). Les travaux de Kalleberg et Kluegel (1975) démontrent que les méthodes d'analyse factorielle permettent de mieux isoler les sources de variance des résultats. En plus, cette méthode permet d'examiner si les différentes échelles d'un questionnaire ont la capacité de discriminer plusieurs construits, c'est-à-dire de les identifier clairement. Ces auteurs suggèrent alors de

« généraliser les techniques d'analyse factorielle dans les processus de tests d'échelles pour questionnaires d'enquêtes » (Roussel, 2005 : p248).

Selon Evrard et al, (1997) et Igalens et Roussel, (1998), les possibilités qu'offre l'analyse en composantes principales (ACP) pour l'épuration et la validation des échelles font d'elle une des méthodes descriptives les plus utilisées. L'ACP consiste à résumer l'information en regroupant des variables quantitatives en variables composites ou combinaisons linéaires appelées composantes principales ou facteurs ou axes (Evrard et al. 1993).

L'analyse en composantes principales (ACP) doit respecter certaines conditions (Stafford et Bodson, 2006) :

- Le nombre des variables doit être suffisant (cinq variables ou plus)
- La forme des réponses aux questions (les items) doit être la même (par exemple, cinq choix de réponses) ; dans le cas contraire, les variables doivent être réduites et normalisées ;
- On doit avoir dix fois plus de cas qu'il y a de variables impliquées ; par exemple ; 10 variables × 10 cas donnent une taille *n* égale à 100 ;

L'ACP, permet donc, d'identifier les dimensions d'une variable construite en identifiant le(s) facteur(s) sous-jacent(s) de son échelle de mesure. Si la variable est unidimensionnelle, donc, tous les items (affirmations) qui servent à l'apprécier forment un seul et unique facteur. Ces derniers se rapportent, donc, au même axe factoriel et servent à mesurer une seule dimension de la variable à étudier. Dans le cas où la structure factorielle présente plus de 2 facteurs, on parle alors, de variable bi ou multidimensionnelle.

Nous procédons ensuite, à l étape de la purification des instruments de mesure. Roussel (2005) définit la purification comme « *une démarche par itération qui vise à condenser les échelles du questionnaire par élimination des items qui en réduisent les qualités métriques* » Roussel (2005, p256).

Evrard et al. (1997 : p383-384) et Igalens et Roussel, (1998 ; p 154) proposent un certain nombre de critères d'élimination des items.

- Éliminer les items dont les contributions factorielles sont supérieures à **0,3** sur plusieurs facteurs, ou n'ayant aucune contribution atteignant ce score sur l'un des principaux facteurs retenus ;

- Éliminer les items dont la contribution factorielle ne dépasse pas **0,5** sur ces mêmes facteurs ;
- Éliminer le facteur a une valeur propre initiale inférieure à **1** ;
- Retenir un nombre d'axe restituant un pourcentage de la variance totale au moins égale à **50%**.

2. La fiabilité des instruments de mesure

Drucker-Godard et al. (2007) définissent l'évaluation de la fiabilité d'une recherche comme l'opération consistant « *à établir et vérifier que les différentes opérations d'une recherche pourront être répétées avec le même résultat par des chercheurs différents et/ou à des moments différents* » (Drucker-Godard et al. 2007 : p 275).

Pour analyser la fiabilité (appelée aussi « cohérence interne : *Internal consistency reliability* ») d'une suite d'items supposés mesurer un même phénomène, nous avons recours à l'Alpha de Cronbach (Igalens et Roussel, 1998). Ce dernier varie entre 0 et 1 et mesure le degré auquel l'ensemble des items inclut dans l'échelle mesure bien le même phénomène. Plus les items mesurent le même phénomène, plus ils sont corrélés et plus l'Alpha de Cronbach est proche de **1**. Reste à choisir le seuil ou la valeur minimale de ce coefficient. Sur cette question, Igalens et Roussel (1998) jugent que ce choix « *joue un rôle essentiel dans le processus d'épuration d'un questionnaire. Fixer un seuil à 0 .50, 0.60 ou 0.70 peut changer considérablement le processus de condensation* ; *c'est-à-dire, le nombre d'items à élimer »* (Igalens et Roussel, 1998 : p142). Toutefois, ces auteurs indiquent que pour une étude confirmatoire, ce coefficient est considéré comme satisfaisant lorsque qu'il est supérieur à 0.7. Evrard et al. (1997 : p 292) jugent que « *…pour une étude exploratoire, l'α (Alpha de Cronbach) est acceptable s'il est compris entre 0.6 et 0.8 : pour une étude confirmatoire, une valeur de 0.8 est recommandée*».

Notre recherche revêt un caractère exploratoire, car comme l'affirme Roussel (2005 : p262), l'absence de certitudes par rapport à la structure factorielle de l'échelle dans un contexte français conduit à opérer dans un premier temps par analyse factorielle exploratoire. Nous retenons, ainsi, la valeur de 0,6 comme un seuil minimum significatif du coefficient Alpha de Cronbach : valeur recommandée par Evrard et al. (1997) et Igalens & Roussel, (1998) pour les études exploratoires.

3. Les tests et analyse de la validité et de la fiabilité des échelles de mesure

Nous procédons, à présent, à l'application des tests d'homogénéité aux données recueillies dans les échantillons de référence (les lauréats) et de contrôle (les entrepreneurs non retenus par RE®). Cette étape est indispensable pour la validation de nos hypothèses. Les résultats de l'ACP et de l'alpha de Cronbach calculée pour chaque échelle de mesure seront présentés.

La logique de comparaison entre échantillon de référence et échantillon témoin, nous oblige à retenir, dans ces deux échantillons, le même nombre de facteurs avec les mêmes items.

Nos résultats montreront que, sur l'ensemble des échelles de mesure, l'alpha de Cronbach varie entre 0.60 et 0.95. Ce qui montre la fiabilité de nos échelles de mesure et la fiabilité de notre traduction des échelles de mesure. De même, les résultats de l'analyse factorielle feront apparaître une structure unidimensionnelle des concepts.

Rappelons, toutefois, que les tests réalisés permettent de répondre à la question quant à la possibilité de réaliser l'ACP avec nos données. Autrement dit « *les données forment-elles un ensemble suffisamment cohérent pour qu'il soit raisonnable d'y chercher des dimensions communes qui aient un sens et ne soient pas des artefacts statistiques* » (Evrard et al. 2000). Ces deux tests sont : le MSA (Measure of Sampling Adequacy) également appelé test de KMO de Kaiser Meyer et Olkin et le test de sphéricité de Bartlett.

- Le **KMO** mesure l'importance des coefficients de corrélation observés par rapport à l'importance des coefficients de corrélations partielles. Autrement dit, le KMO teste si les coefficients de corrélation entre les énoncés sont suffisamment élevés pour y chercher des dimensions communes. Un KMO élevé (proche de 1) indique que l'analyse factorielle est une méthode appropriée et pertinente pour analyser les données. En revanche, un KMO inférieur à 0.5 signifie que les items ne partagent pas assez de variance pour que l'analyse factorielle soit adéquate.
- Le **Test de Sphéricité de Bartlett** analyse la forme du nuage de point et teste l'hypothèse d'une matrice de corrélation égale à une matrice identité (échantillon issu d'une population normale pour les variables considérées). Ce test confirme l'existence de relations entre les variables et la pertinence de l'analyse factorielle (Evrard et al. 1993). Si la signification (Sig.) tend vers 0.000 donc, très significatif ; si inférieur à 0.05

donc significatif ; entre 0.05 et 0 .10 donc acceptable, enfin si au dessus de 0.10 on rejette.

Nous avons utilisé à la fois le KMO et le test de sphéricité de Bartlett pour étudier la pertinence de l'analyse factorielle.

3.1. Variable « Auto-conscience des compétences entrepreneuriales »

Dans cette rubrique, nous présentons, les résultats de l'analyse factorielle et de la fiabilité effectuées sur chaque échelle de mesure des variables qui mesurent l'auto-conscience des compétences entrepreneuriales. Cette procédure permet d'identifier, pour chaque variable, les axes factoriels (facteurs), de calculer la variance expliquée qui leur est associée et les contributions factorielles de chaque item. L'ACP permet également de tester, pour chaque variable, sa dimensionnalité.

3.1.1. L'échelle de mesure de l'auto-conscience des compétences conceptuelles

Tableau 45 : Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Auto-conscience des compétences conceptuelles » (échantillon lauréats)

Items	Facteur	Qualité de représentation
Niveau de maîtrise de la capacité d'identifier les difficultés de l'entreprise, en cerner les enjeux et les causes probables.	,858	,736
Niveau de maîtrise de la capacité d'analyser les principaux défis posés à l'entreprise, estimer leur importance relative et leur répercussion sur le bon fonctionnement de l'entreprise	,846	,715
Niveau de maîtrise de la capacité de formuler et évaluer les différentes stratégies à partir d'informations et de critères pertinents	,844	,712
Niveau de maîtrise de la capacité d'identifier les orientations futures de l'entreprise et formuler une politique à long terme en fonction des évolutions de son environnement	,850	,723
Nombre des items	**4**	
Alpha de Cronbach	**,8709**	
KMO	**,814**	
Signification de Bartlett	**0**	
Valeur propre	**2,88**	
Variance totale expliquée	**72,15%**	

D'après le tableau, nous remarquons que l'échelle de mesure de l'auto-conscience des compétences conceptuelles est très fiable, étant donné que l'alpha de Cronbach est égal à 0,87 (>0,8). L'analyse en composantes principales est acceptable (KMO=0,814) et statistiquement significative (signification de Bartlett=0<0,05). Les quatre items sont bien représentés sur le modèle factoriel, car leurs contributions à l'explication de ce modèle sont

supérieures à 0,5. Ainsi, un seul facteur sera retenu avec une valeur propre supérieur à 1 (2,88) et qui explique une part très importante de la variance totale (**72%**).

Enfin, le facteur retenu représente une échelle de mesure fiable de l'auto-conscience des compétences conceptuelles et regroupe les quatre compétences décrites par Lans (2009) et fondées sur les travaux de Man et al. (2002), à savoir ; « *la capacité d'identifier les difficultés de l'entreprise, en cerner les enjeux et les causes probables* », « *la capacité d'analyser les principaux défis posés à l'entreprise, estimer leur importance relative et leur répercussion sur le bon fonctionnement de l'entreprise* », « *la capacité de formuler et évaluer les différentes stratégies à partir d'informations et de critères pertinents* » et « *la capacité d' identifier les orientations futures de l'entreprise et formuler une politique à long terme en fonction des évolutions de son environnement* ».

Tableau 46: Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Auto-conscience des compétences conceptuelles » (échantillon témoin)

Items	Facteur	Qualité de représentation
Niveau de maîtrise de la capacité d'identifier les difficultés de l'entreprise, en cerner les enjeux et les causes probables.	,934	,873
Niveau de maîtrise de la capacité d'analyser les principaux défis posés à l'entreprise, estimer leur importance relative et leur répercussion sur le bon fonctionnement de l'entreprise	,934	,872
Niveau de maîtrise de la capacité de formuler et évaluer les différentes stratégies à partir d'informations et de critères pertinents	,943	,889
Niveau de maîtrise de la capacité d'identifier les orientations futures de l'entreprise et formuler une politique à long terme en fonction des évolutions de son environnement	,922	,851
Nombre des items	**4**	
Alpha de Cronbach	**,9502**	
KMO	**,733**	
Signification de Bartlett	**0**	
Valeur propre	**3,48**	
Variance totale expliquée	**87,10%**	

Pour l'échantillon témoin, le tableau ci-dessus fait ressortir que l'échelle de mesure de l'auto-conscience des compétences conceptuelles perçue par les entrepreneurs non retenus présente une très bonne fiabilité ; l'alpha de Cronbach est égal à 0,95 (>0,9). L'analyse en composantes principales est acceptable (KMO=0,733) et statistiquement significative (signification de Bartlett=0<0,05). Tout comme pour l'échantillon de référence (lauréat), les quatre items se rapportent de façon importante à une seule composante. Ils ont tous un coefficient de contribution >0,9. En outre, les items restituent un pourcentage élevé de la

variance totale (87,10%). Nous vérifions ainsi, que les items se regroupent bien entre eux suivant la dimension qu'ils sont censés représenter avec une valeur propre supérieur à 1 (3,48).

3.1.2. L'échelle de mesure de l'auto-conscience des compétences relationnelles

Tableau 47 : Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Auto-conscience des compétences relationnelles » (échantillon lauréats)

Items	Facteur	Qualité de représentation
Niveau de maitrise de la capacité d'argumenter, convaincre les autres	,815	,664
Niveau de maitrise de la capacité d'exprimer mes idées ou mes opinions d'une façon claire et compréhensible y compris en utilisant la communication non verbale	,839	,705
Niveau de maitrise de la capacité d'arriver à un consensus et à un accord à partir d'idées et de raisonnements différents	,844	,712
Niveau de maitrise de la capacité de faire en sorte que chaque personne dans l'entreprise contribue au résultat final	,780	,609
Niveau de maitrise de la capacité de développer et gérer activement des relations (clients, fournisseurs et autres parties prenantes)	,719	,518
Nombre des items	**5**	
Alpha de Cronbach	**,8586**	
KMO	**0,86**	
Signification de Bartlett	**0**	
Valeur propre	**3,20**	
Variance totale expliquée	**64,14%**	

D'après le tableau, nous pouvons constater que l'échelle de mesure de l'auto-conscience des compétences relationnelles composée des 5 items est très fiable ; l'alpha de Cronbach est égal à 0,8586 (>0,8). L'ACP est très satisfaisante et significative (KMO=0,86, signification de Bartlett p=0<0,05). L'examen des contributions factorielles de chaque items montre que ces derniers sont bien représentés sur le modèle factoriel, car leurs sont supérieures à 0,5. Ce modèle est construit par un seul facteur que nous avons retenu en suivant le critère de la valeur propre supérieur à 1 et l'importance de la variance totale expliquée par ce facteur (=64,14%).

Tableau 48 : Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Auto-conscience des compétences relationnelles » (échantillon témoin)

Items	Facteur	Qualité de représentation
Niveau de maitrise de la capacité d'argumenter, convaincre les autres	,875	,765
Niveau de maitrise de la capacité d'exprimer mes idées ou mes opinions d'une façon claire et compréhensible y compris en utilisant la communication non verbale	,913	,834
Niveau de maitrise de la capacité d'arriver à un consensus et à un accord à partir	,943	,889

d'idées et de raisonnements différents		
Niveau de maitrise de la capacité de faire en sorte que chaque personne dans l'entreprise contribue au résultat final	,918	,843
Niveau de maitrise de la capacité de développer et gérer activement des relations (clients, fournisseurs et autres parties prenantes)	,924	,854
Nombre des items	**5**	
Alpha de Cronbach	**,9503**	
KMO	**0,873**	
Signification de Bartlett	**0**	
Valeur propre	**4,18**	
Variance totale expliquée	**83,70%**	

Pour l'échantillon témoin, le test de la fiabilité de l'échelle de mesure de l'auto-conscience des compétences relationnelles affiche un alpha de Cronbach est égal à 0,9503 (>0,9). L'ACP est très satisfaisante et significative (KMO=0,873, signification de Bartlett p=0<0,05). Les 5 items sont bien représentés sur le modèle factoriel, toutes les contributions factorielles sont supérieures à 0,8. Tous les items constituent un seul facteur dont la valeur propre est supérieure à 1 et une part de variance totale expliquée par ce facteur de 83,70%.

3.1.3. L'échelle de mesure de l'auto-conscience des compétences d'organisation

Tableau 49: Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Auto-conscience des compétences d'organisation » (échantillon lauréats)

Items	Facteur	Qualité de représentation
Niveau de maitrise de la capacité d'acquérir et d'utiliser les ressources humaines nécessaires pour mettre en œuvre le projet de l'entreprise	,847	,717
Niveau de maitrise de la capacité d'acquérir et d'utiliser les ressources financières nécessaires pour exploiter le projet de l'entreprise	,758	,575
Niveau de maitrise de la capacité d'orienter et conseiller mes collaborateurs	,842	,709
Niveau de maitrise de la capacité d'identifier les objectifs prioritaires de l'entreprise	,826	,682
Nombre des items	**4**	
Alpha de Cronbach	**,8353**	
KMO	**,796**	
Signification de Bartlett	**0**	
Valeur propre	**2,68**	
Variance totale expliquée	**67,06%**	

Les résultats dégagent une forte fiabilité de l'échelle de mesure de l'auto-conscience des compétences d'organisation (Alpha de Cronbach =0,835> 0,8). L'analyse en composantes principales est justifiée (KMO=0,796) et statistiquement significative (signification de Bartlett =0<0,05). Les quatre items qui composent cette échelle sont bien représentés sur le modèle factoriel et ont des contributions factorielles supérieures à 0,5. Ainsi, nous retenons

un seul facteur (valeur propre supérieur à 1) qui explique une part très importante de la variance totale (67%).

Tableau 50: Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Auto-conscience des compétences d'organisation» (échantillon témoin)

Items	Facteur	Qualité de représentation
Niveau de maitrise de la capacité d'acquérir et d'utiliser les ressources humaines nécessaires pour mettre en œuvre le projet de l'entreprise	,902	,814
Niveau de maitrise de la capacité d'acquérir et d'utiliser les ressources financières nécessaires pour exploiter le projet de l'entreprise	,930	,865
Niveau de maitrise de la capacité d'orienter et conseiller mes collaborateurs	,948	,898
Niveau de maitrise de la capacité d'identifier les objectifs prioritaires de l'entreprise	,877	,770
Nombre des items	**4**	
Alpha de Cronbach	**,9329**	
KMO	**,848**	
Signification de Bartlett	**0**	
Valeur propre	**3,34**	
Variance totale expliquée	**83,68%**	

Tout comme pour l'échantillon de référence, cette échelle de mesure de l'auto-conscience des compétences d'organisation présente une forte fiabilité (alpha de Cronbach =0,932 donc supérieur à 0,9. Le KMO=0,848 est statistiquement significatif et la signification de Bartlett=0<0,05ce qui justifie l'ACP. Les quatre items sont bien représentés sur le modèle factoriel, car leurs contributions sont supérieures à 0,5. Nous avons retenu un seul facteur qui a une valeur propre supérieur à 1 et qui explique une part très importante de la variance totale (83,68%).

3.1.4. L'échelle de mesure de l'auto-conscience des compétences stratégiques

Tableau 51: Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Auto-conscience des compétences stratégiques » (échantillon lauréats)

Items	Facteur	Qualité de représentation
Niveau de maitrise de la capacité d'identifier les objectifs à long terme en les intégrant à la stratégie de l'entreprise	,832	,692
Niveau de maitrise de la capacité de se focaliser sur des résultats concrets et tangibles en me donnant les moyens de les réaliser	,829	,687
Niveau de maitrise de la capacité de bien gérer son emploi du temps et ses priorités en fonction des ressources disponibles	,820	,672
Nombre des items	**3**	
Alpha de Cronbach	**,7683**	
KMO	**0,699**	
Signification de Bartlett	**0**	

Valeur propre	**2,05**
Variance totale expliquée	**68,39%**

L'ACP de l'échelle de l'auto-conscience des compétences stratégiques concernant l'échantillon des lauréats met en évidence d'une part, la bonne fiabilité de l'échelle et d'autre part, l'unidimensionnalité du construit. En effet, le calcul de l'alpha de Cronbach révèle un seuil au dessus de 0.7 (l'alpha de Cronbach =0,768). Le tableau ci-dessus montre que l'analyse en composantes principales est acceptable et significative (KMO=0,699, signification de Bartlett p=0).

Les coefficients de contribution factorielle des trois items sont très bons (supérieurs à 0.8), ils se rapportent à un seul facteur avec une valeur propre supérieure à 1 (**2,05)**, de plus, ils expliquent une part importante de la variance totale (68,39%).

Tableau 52 : Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Auto-conscience des compétences stratégiques» (échantillon témoin)

Items	**Facteur**	**Qualité de représentation**
Niveau de maitrise de la capacité d'identifier les objectifs à long terme en les intégrant à la stratégie de l'entreprise	,914	,835
Niveau de maitrise de la capacité de se focaliser sur des résultats concrets et tangibles en me donnant les moyens de les réaliser	,950	,903
Niveau de maitrise de la capacité de bien gérer son emploi du temps et ses priorités en fonction des ressources disponibles	,923	,851
Nombre des items	**3**	
Alpha de Cronbach	**,9197**	
KMO	**,74**	
Signification de Bartlett	**0**	
Valeur propre	**2,59**	
Variance totale expliquée	**86,33%**	

L'échelle de mesure de l'auto-conscience des compétences stratégiques perçue par les entrepreneurs non retenus est une échelle très fiable, puisque l'alpha de Cronbach est supérieure à 0,9 (alpha de Cronbach =0,919). L'examen du KMO (=0,74) et de la signification de Bartlett (p=0) nous justifie d'une ACP satisfaisante et significative. Les trois items constitutifs de cette échelle sont bien représentés sur le facteur retenu, car leurs contributions factorielles sont supérieures à 0,9. Comme pour les lauréats, les 3 items sont reliés à un seul facteur (valeur propre supérieure à 1), d'autant plus qu'ils expliquent une part importante de la variance totale (86,33%).

3.1.5. L'échelle de mesure de l'auto-conscience des compétences d'engagement

Tableau 53 : Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Auto-conscience des compétences d'engagement » (échantillon lauréats)

Items	Facteur	Qualité de représentation
Niveau de maîtrise de la capacité de transmettre la culture et les valeurs de l'entreprise à l'intérieur et à l'extérieur	,913	,833
Niveau de maîtrise de la capacité de faire évoluer mes collaborateurs en analysant leurs besoins et en facilitant leurs apprentissages	,913	,833
Nombre des items	**2**	
Alpha de Cronbach	**,7995**	
KMO	**,50**	
Signification de Bartlett	**0**	
Valeur propre	**1,66**	
Variance totale expliquée	**83,35%**	

Pour la population des lauréats, l'analyse de la fiabilité de l'échelle de mesure de l'auto-conscience des compétences d'engagement font apparaître une bonne fiabilité (alpha de Cronbach =0,799 est supérieure à 0,7). Les tests du KMO et du Bartlett (KMO=0,5, p=0) indiquent que l'ACP est acceptable et satisfaisante. Les deux items sont bien représentés sur l'axe factoriel retenu, car leurs contributions sont supérieures à 0,9. Nous avons gardé un seul facteur qui a une valeur propre supérieur à 1 et qui explique une part très importante de la variance totale (83,35%). Cette variable est unidimensionnelle.

Tableau 54 : Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Auto-conscience des compétences d'engagement » (échantillon témoin)

Items	Facteur	Qualité de représentation
Niveau de maîtrise de la capacité de transmettre la culture et les valeurs de l'entreprise à l'intérieur et à l'extérieur	,969	,938
Niveau de maîtrise de la capacité de faire évoluer mes collaborateurs en analysant leurs besoins et en facilitant leurs apprentissages	,969	,938
Nombre des items	**2**	
Alpha de Cronbach	**,9336**	
KMO	**,50**	
Signification de Bartlett	**0**	
Valeur propre	**1,87**	
Variance totale expliquée	**93,80%**	

Les résultats de l'ACP de cette échelle montrent de bons résultats de fiabilité ; étant donnée un alpha de Cronbach supérieure à 0,9 (l'alpha de Cronbach =0,9336). De même, l'ACP est acceptable et significative (KMO=0,5, p=0). Cette échelle de mesure comporte deux items

qui sont bien représentés sur un seul facteur, car leurs contributions sont supérieures à 0,9. En fait, nous avons retenu un seul facteur qui a une valeur propre supérieur à 1 et qui explique une part très importante de la variance totale (93,80%). Nous retenons donc, une seule dimension.

3.1.6. L'échelle de mesure de l'auto-conscience des compétences liées aux opportunités

Tableau 55: Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Auto-conscience des compétences liées aux opportunités » (échantillon lauréats)

Items	Facteur	Qualité de représentation
Niveau de maîtrise de la capacité d'identifier et d'exploiter des opportunités liées au marché et à la technologie aussi bien dans mon domaine d'activité qu'en dehors	,832	,692
Niveau de maîtrise de la capacité de s'informer sur des évolutions économiques, sociales, géopolitiques et environnementales des secteurs d'activité intéressant l'entreprise	,807	,652
Niveau de maîtrise de la capacité d'identifier les opportunités pouvant conduire l'entreprise à s'internationaliser	,740	,547
Nombre des items	**3**	
Alpha de Cronbach	**,6976**	
KMO	**,657**	
Signification de Bartlett	**0**	
Valeur propre	**1,89**	
Variance totale expliquée	**63,04%**	

La mesure de l'auto-conscience des compétences liées aux opportunités comporte trois items suffisamment représentés sur un seul axe factoriel ou facteur. En effet, les trois contributions factorielles sont supérieures 0.7. Le test de la fiabilité montre que notre échelle est fiable ; l'alpha de Cronbach s'élève à 0,697et donc supérieure à 0,5. L'ACP est acceptable et significative, nous avons calculé un KMO=0,657et une signification de Bartlett : p=0.
Nous concevrons, donc, une seule dimension dont la valeur propre est égale à 1,89 (>1) et une part importante de la variance totale expliquée qui s'élève à 63,04%.

Tableau 56: Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Auto-conscience des compétences liées aux opportunités » (échantillon témoin)

Items	Facteur	Qualité de représentation
Niveau de maîtrise de la capacité d'identifier et d'exploiter des opportunités liées au marché et à la technologie aussi bien dans mon domaine d'activité qu'en dehors	,948	,898
Niveau de maîtrise de la capacité de s'informer sur des évolutions économiques, sociales, géopolitiques et environnementales des secteurs d'activité intéressant l'entreprise	,943	,889
Niveau de maîtrise de la capacité d'identifier les opportunités pouvant conduire	,921	,849

l'entreprise à s'internationaliser		
Nombre des items	3	
Alpha de Cronbach	,9308	
KMO	,758	
Signification de Bartlett	0	
Valeur propre	2,63	
Variance totale expliquée	87,87%	

Le score de fiabilité de l'échelle de mesure de l'auto-conscience des compétences liées aux opportunités utilisées pour l'échantillon de contrôle possède une valeur qui satisfait largement le seuil minimum retenu, puisque l'alpha de Cronbach est supérieure à 0,9 (l'alpha =0,93). Tout comme pour l'échantillon de référence, l'ACP est satisfaisante et significative (KMO=0,758, p=0). Les trois items sont bien représentés sur le facteur retenu, car leurs contributions sont supérieures à 0,5. Enfin, nous retenons ce facteur à valeur propre supérieure à 1 et dont la variance totale expliquée s'élève à 87,87%.

3.2. Variable « Croyances d'amélioration des compétences entrepreneuriales »

3.2.1. L'échelle de mesure des croyances d'amélioration des compétences conceptuelles

Tableau 57: Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Croyances d'amélioration des compétences conceptuelles » (échantillon lauréats)

Items	Facteur	Qualité de représentation
Niveau de la croyance d'amélioration de la capacité d'identifier les difficultés de l'entreprise, en cerner les enjeux et les causes probables.	,857	,734
Niveau de la croyance d'amélioration de la capacité d'analyser les principaux défis posés à l'entreprise, estimer leur importance relative et leur répercussion sur le bon fonctionnement de l'entreprise	,859	,738
Niveau de la croyance d'amélioration de la capacité de formuler et évaluer les différentes stratégies à partir d'informations et de critères pertinents	,859	,738
Niveau de la croyance d'amélioration de la capacité d'identifier les orientations futures de l'entreprise et formuler une politique à long terme en fonction des évolutions de son environnement	,848	,718
Nombre des items	**4**	
Alpha de Cronbach	**,8773**	
KMO	**,839**	
Signification de Bartlett	**0**	
Valeur propre	**2,92**	
Variance totale expliquée	**73,22%**	

Le tableau ci-dessus indique une échelle de mesure des croyances d'amélioration des compétences conceptuelles très fiable, en se basant sur le test de l'alpha de Cronbach qui est égal à 0,8773 (>0,8). De même, nous pouvons dire que l'analyse en composantes principales est très satisfaisante (KMO=0,839) et statistiquement significative (signification=0<0,05).

Les quatre items de cette échelle contribuent fortement à un seul facteur ; leurs contributions à l'explication de ce modèle sont supérieures à 0,8. Nous pouvons, ainsi, retenir un seul facteur qui a une valeur propre supérieure à 1 et dont les items qui le composent restituent 73,22% de la variance totale.

Tableau 58: Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Croyances d'amélioration des compétences conceptuelles » (échantillon témoin)

Items	Facteur	Qualité de représentation
Niveau de la croyance d'amélioration de la capacité d'identifier les difficultés de l'entreprise, en cerner les enjeux et les causes probables.	,964	,930
Niveau de la croyance d'amélioration de la capacité d'analyser les principaux défis posés à l'entreprise, estimer leur importance relative et leur répercussion sur le bon fonctionnement de l'entreprise	,964	,930
Niveau de la croyance d'amélioration de la capacité de formuler et évaluer les différentes stratégies à partir d'informations et de critères pertinents	,961	,923
Niveau de la croyance d'amélioration de la capacité d'identifier les orientations futures de l'entreprise et formuler une politique à long terme en fonction des évolutions de son environnement	,962	,925
Nombre des items	**4**	
Alpha de Cronbach	**,9737**	
KMO	**,781**	
Signification de Bartlett	**0**	
Valeur propre	**3,70**	
Variance totale expliquée	**92,69%**	

Testée pour l'échantillon témoin, cette échelle de mesure des croyances d'amélioration des compétences conceptuelles perçues par les entrepreneurs n'ayant pas été retenus pour bénéficier de l'accompagnement de Réseau Entreprendre, est très fiable. Le score de alpha de Cronbach est égal très élevé et égale à 0,973 (>0,9). L'ACP est satisfaisante (KMO=0,781) et statistiquement significative (signification=0<0,05).

Les quatre items sont bien représentés sur le modèle factoriel, car leurs contributions à l'explication de ce modèle sont supérieures à 0,5. Ainsi, au regard des critères de l'ACP et de l'Alpha de Cronbach, nous retenons un seul facteur qui regroupe les quatre items et dont la valeur propre est supérieure à 1 (3.70) et une variance totale expliquée de 92,69%.

3.2.2. L'échelle de mesure des croyances d'amélioration des compétences relationnelles

Tableau 59 : Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Croyances d'amélioration des compétences relationnelles » (échantillon lauréats)

Items	Facteur	Qualité de représentation
Niveau de la croyance d'amélioration de la capacité d'argumenter, convaincre les autres	,857	,734
Niveau de la croyance d'amélioration de la capacité d'exprimer mes idées ou mes opinions d'une façon claire et compréhensible y compris en utilisant la communication non verbale	,888	,788
Niveau de la croyance d'amélioration de la capacité d'arriver à un consensus et à un accord à partir d'idées et de raisonnements différents	,847	,717
Niveau de la croyance d'amélioration de la capacité de faire en sorte que chaque personne dans l'entreprise contribue au résultat final	,825	,680
Niveau de la croyance d'amélioration de la capacité de développer et gérer activement des relations (clients, fournisseurs et autres parties prenantes)	,798	,636
Nombre des items	**5**	
Alpha de Cronbach	**,8977**	
KMO	**,881**	
Signification de Bartlett	**0**	
Valeur propre	**3,55**	
Variance totale expliquée	**71,12%**	

L'examen de l'alpha de Cronbach (0,8977 >0,8) indique une échelle de mesure des croyances d'amélioration des compétences relationnelles très fiable. De même, selon les critères du KMO (=0,881) et de la signification de Bartlett (p=0<0,05), nous pouvons affirmer que l'ACP est très satisfaisante et significative. Cette échelle est composée de 5 items parfaitement représentés sur un seul axe factoriel, car leurs contributions factorielles sont supérieures à 0,7. Ce modèle est construit par un seul facteur que nous avons retenu en suivant le critère de la valeur propre supérieur à 1 et l'importance de la partie de la variance totale expliquée par ce facteur (=71,12%).

Tableau 60 : Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Croyances d'amélioration des compétences relationnelles » (échantillon témoin)

Items	Facteur	Qualité de représentation
Niveau de la croyance d'amélioration de la capacité d'argumenter, convaincre les autres	,896	,802
Niveau de la croyance d'amélioration de la capacité d'exprimer mes idées ou mes opinions d'une façon claire et compréhensible y compris en utilisant la communication non verbale	,945	,892
Niveau de la croyance d'amélioration de la capacité d'arriver à un consensus et à un accord à partir d'idées et de raisonnements différents	,963	,927
Niveau de la croyance d'amélioration de la capacité de faire en sorte que chaque personne dans l'entreprise contribue au résultat final	,904	,816
Niveau de la croyance d'amélioration de la capacité de développer et gérer activement des relations (clients, fournisseurs et autres parties prenantes)	,955	,912
Nombre des items	**5**	
Alpha de Cronbach	**,9619**	
KMO	**,884**	
Signification de Bartlett	**0**	

Valeur propre	**4,35**
Variance totale expliquée	**87,00%**

Le tableau ci-dessus, montre que l'échelle de mesure des croyances d'amélioration des compétences relationnelles dans l'échantillon de contrôle est très fiable, nous notons un alpha de Cronbach très élevé et égal à 0,9619 (>0,9). L'ACP est très satisfaisante et significative d'après les valeurs de KMO=0,884 et de la signification de Bartlett p=0<0,05. Les 5 items de l'échelle sont suffisamment contributifs à expliquer l'axe qu'ils sont censés mesurer ; ils présentent des coefficients factoriels supérieurs à 0,8 (largement supérieurs à 0.6 ; le seuil minimum de signification). Ainsi, cette échelle est unidimensionnelle ; composée d'un seul facteur que nous retenons en suivant le critère de la valeur propre supérieur à 1 et l'importance de la partie de la variance totale expliquée par ce facteur (=87%).

3.2.3. L'échelle de mesure des croyances d'amélioration des compétences d'organisation

Tableau 61 : Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Croyances d'amélioration des compétences d'organisation » (échantillon lauréats)

Items	Facteur	Qualité de représentation
Niveau de la croyance d'amélioration de la capacité d'acquérir et d'utiliser les ressources humaines nécessaires pour mettre en œuvre le projet de l'entreprise	,847	,718
Niveau de la croyance d'amélioration de la capacité d'acquérir et d'utiliser les ressources financières nécessaires pour exploiter le projet de l'entreprise	,824	,678
Niveau de la croyance d'amélioration de la capacité d'orienter et conseiller mes collaborateurs	,862	,743
Niveau de la croyance d'amélioration de la capacité d'identifier les objectifs prioritaires de l'entreprise	,877	,770
Nombre des items	**4**	
Alpha de Cronbach	**,8749**	
KMO	**,824**	
Signification de Bartlett	**0**	
Valeur propre	**2,90**	
Variance totale expliquée	**72,72%**	

L'échelle de mesure des croyances d'amélioration des compétences d'organisation est très fiable. Le tableau ci-dessus affiche un alpha de Cronbach supérieur à 0,8 (alpha =0,874). L'analyse en composantes principales est très satisfaisante (KMO=0,824) et statistiquement significative (Signification de Bartlett : p =0<0,05). Les statistiques de l'ACP montrent que ce construit est unidimensionnel. Les quatre items se rapportent à la même composante ou facteur. Leurs contributions factorielles sont supérieures à 0,8. La valeur propre de ce facteur

est nettement supérieure à 1 (2,90) et 72,72% de l'information recueillie est représentée par le facteur en question.

Tableau 62: Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Croyances d'amélioration des compétences d'organisation » (échantillon témoin)

Items	Facteur	Qualité de représentation
Niveau de la croyance d'amélioration de la capacité d'acquérir et d'utiliser les ressources humaines nécessaires pour mettre en œuvre le projet de l'entreprise	,895	,801
Niveau de la croyance d'amélioration de la capacité d'acquérir et d'utiliser les ressources financières nécessaires pour exploiter le projet de l'entreprise	,938	,881
Niveau de la croyance d'amélioration de la capacité d'orienter et conseiller mes collaborateurs	,960	,922
Niveau de la croyance d'amélioration de la capacité d'identifier les objectifs prioritaires de l'entreprise	,896	,803
Nombre des items	**4**	
Alpha de Cronbach	**,9416**	
KMO	**,808**	
Signification de Bartlett	**0**	
Valeur propre	**3,40**	
Variance totale expliquée	**85,16%**	

Tout comme pour l'échantillon des lauréats, l'ACP réalisée pour cette échelle de mesure des croyances de l'amélioration des compétences d'organisation, perçues par les entrepreneurs non retenus, est très fiable. La valeur de l'alpha de Cronbach est supérieure à 0,9 (alpha =0,941). L'analyse en composantes principales est très satisfaisante (KMO=0,808) et statistiquement significative (Signification de Bartlett =0<0,05). Les quatre items sont bien représentés sur le modèle factoriel, car leurs contributions sont supérieures à 0,8. Une seule dimension est donc, à retenir. Elle explique 85,16% de la variance totale et dont la une valeur propre est supérieure à 1.

3.2.4. L'échelle de mesure des croyances d'amélioration des compétences stratégiques

Tableau 63: Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Croyances d'amélioration des compétences stratégiques » (échantillon lauréats)

Items	Facteur	Qualité de représentation
Niveau de la croyance d'amélioration de la capacité d'identifier les objectifs à long terme en les intégrant à la stratégie de l'entreprise	,851	,724
Niveau de la croyance d'amélioration de la capacité de se focaliser sur des résultats concrets et tangibles en me donnant les moyens de les réaliser	,895	,800
Niveau de la croyance d'amélioration de la capacité de bien gérer son emploi du temps et ses priorités en fonction des ressources disponibles	,833	,693
Nombre des items	**3**	
Alpha de Cronbach	**,8232**	

KMO	**0,7**
Signification de Bartlett	**0**
Valeur propre	**2,21**
Variance totale expliquée	**73,93%**

La mesure des croyances d'amélioration des compétences stratégiques comporte bien un seul facteur. Le test de fiabilité est positif, vu qu'alpha de Cronbach =0,823 (supérieure à 0,8). L'analyse en composantes principales est acceptable et significative (KMO=0,7, Signification de Bartlett =0).

Les trois items se rapportent d'une manière significative, à une seule dimension et présentent des contributions factorielles supérieures à 0,8. Le facteur retenu a une valeur propre supérieure à 1 et explique une part importante de la variance totale (73,93%).

***Tableau 64* : Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Croyances d'amélioration des compétences stratégiques » (échantillon témoin)**

Items	Facteur	Qualité de représentation
Niveau de la croyance d'amélioration de la capacité d'identifier les objectifs à long terme en les intégrant à la stratégie de l'entreprise	,962	,926
Niveau de la croyance d'amélioration de la capacité de se focaliser sur des résultats concrets et tangibles en me donnant les moyens de les réaliser	,943	,889
Niveau de la croyance d'amélioration de la capacité de bien gérer son emploi du temps et ses priorités en fonction des ressources disponibles	,949	,900
Nombre des items	**3**	
Alpha de Cronbach	**,9474**	
KMO	**,764**	
Signification de Bartlett	**0**	
Valeur propre	**2,71**	
Variance totale expliquée	**90,51%**	

Les résultats de l'ACP et de la fiabilité montrent que l'échelle de mesure des croyances de l'amélioration des compétences stratégiques perçues par les entrepreneurs non retenus est une échelle très fiable ; l'alpha de Cronbach s'élève à 0,947 (supérieur à 0,9). L'analyse en composantes principales est satisfaisante et significative selon les critères de KMO=0,764 et de la Signification de Bartlett : p=0.

Les trois items sont très contributifs sur un seul facteur, leurs coefficients factoriels sont supérieurs à 0,9. La valeur propre du facteur retenu est supérieure à1. La variance totale expliquée est très importante, dont le pourcentage est égale à 90,51%. Ce facteur représente donc, une échelle de mesure valide et fiable des croyances de l'amélioration des compétences stratégiques perçues par les entrepreneurs et contient les 3 items.

3.2.5. L'échelle de mesure des croyances d'amélioration des compétences d'engagement

Tableau 65 : Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Croyances d'amélioration des compétences d'engagement » (échantillon lauréats)

Items	Facteur	Qualité de représentation
Niveau de la croyance d'amélioration de la capacité de transmettre la culture et les valeurs de l'entreprise à l'intérieur et à l'extérieur	,923	,853
Niveau de la croyance d'amélioration de la capacité de faire évoluer mes collaborateurs en analysant leurs besoins et en facilitant leurs apprentissages	,923	,853
Nombre des items	**2**	
Alpha de Cronbach	**,8270**	
KMO	**,50**	
Signification de Bartlett	**0**	
Valeur propre	**1,70**	
Variance totale expliquée	**85,26%**	

L'échelle de mesure des croyances d'amélioration des compétences d'engagement affichent des résultats de validité et de fiabilité très satisfaisants. En effet, l'alpha de Cronbach est supérieur à 0,8 (l'alpha de Cronbach =0,827). Les conditions d'application de l'ACP sont remplies. L'analyse en composantes principales est acceptable et significative (KMO=0,5, Signification de Bartlett p=0). Les deux items qui composent cette échelle sont bien représentés sur l'axe factoriel retenu et fortement corrélés entre eux. Ils présentent des contributions supérieures à 0,9.

Par conséquent, cette variable est unidimensionnelle. Nous retenons un seul facteur qui explique à lui seul, 85,26%.de la variance totale et dont la valeur propre est supérieure à 1.

Tableau 66 : Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Croyances d'amélioration des compétences d'engagement » (échantillon témoin)

Items	Facteur	Qualité de représentation
Niveau de la croyance d'amélioration de la capacité de transmettre la culture et les valeurs de l'entreprise à l'intérieur et à l'extérieur	,980	,961
Niveau de la croyance d'amélioration de la capacité de faire évoluer mes collaborateurs en analysant leurs besoins et en facilitant leurs apprentissages	,980	,961
Nombre des items	**2**	
Alpha de Cronbach	**,9595**	
KMO	**,50**	
Signification de Bartlett	**0**	
Valeur propre	**1,92**	
Variance totale expliquée	**96,10%**	

Dans l'échantillon témoin, l'échelle de mesure des croyances d'amélioration des compétences d'engagement est très fiable. L'alpha de Cronbach est proche de 1 (l'alpha de Cronbach =0,9595). L'ACP est acceptable et significative (KMO=0,5, Signification de Bartlett : p=0). Les deux items qui composent la mesure sont parfaitement représentés sur un seul axe factoriel ; leurs contributions sont supérieures à 0,9.

Ainsi, nous retenons un seul facteur qui a une valeur propre supérieure à 1 et qui explique une part très importante de la variance totale (96,10%).

3.2.6. L'échelle de mesure des croyances d'amélioration des compétences liées aux opportunités

Tableau 67 : Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Croyances d'amélioration des compétences liées aux opportunités» (échantillon lauréats)

Items	Facteur	Qualité de représentation
Niveau de la croyance d'amélioration de la capacité d'identifier et d'exploiter des opportunités liées au marché et à la technologie aussi bien dans mon domaine d'activité qu'en dehors	,826	,682
Niveau de la croyance d'amélioration de la capacité de s'informer sur des évolutions économiques, sociales, géopolitiques et environnementales des secteurs d'activité intéressant l'entreprise	,847	,717
Niveau de la croyance d'amélioration de la capacité d'identifier les opportunités pouvant conduire l'entreprise à s'internationaliser	,750	,562
Nombre des items	**3**	
Alpha de Cronbach	**,7268**	
KMO	**0,664**	
Signification de Bartlett	**0**	
Valeur propre	**1,96**	
Variance totale expliquée	**65,36%**	

Les résultats de l'ACP de l'échelle de mesure des croyances d'amélioration des compétences liées aux opportunités, utilisée auprès de l'échantillon des lauréats, mettent en évidence la fiabilité et la validité de cette dernière. En effet, l'alpha de Cronbach est supérieure à 0,7 (l'alpha =0,726). De même, les trois items qui composent cette échelle, sont parfaitement représentés sur un seul facteur et présentent, tous, des contributions factorielles supérieures à 0,7. Selon les critères de KMO et le test de sphéricité de Bartlett, l'ACP est justifiée et significative (KMO=0,664, Signification de Bartlett : p=0). La seule et unique dimension retenue détient une valeur propre supérieure à 1 et explique une part importante de la variance totale (65,36%).

Tableau 68 : Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Croyances d'amélioration des compétences liées aux opportunités» (échantillon témoin)

Items	Facteur	Qualité de représentation
Niveau de la croyance d'amélioration de la capacité d'identifier et d'exploiter des opportunités liées au marché et à la technologie aussi bien dans mon domaine d'activité qu'en dehors	,948	,898
Niveau de la croyance d'amélioration de la capacité de s'informer sur des évolutions économiques, sociales, géopolitiques et environnementales des secteurs d'activité intéressant l'entreprise	,949	,901
Niveau de la croyance d'amélioration de la capacité d'identifier les opportunités pouvant conduire l'entreprise à s'internationaliser	,904	,817
Nombre des items	**3**	
Alpha de Cronbach	**,9265**	
KMO	**0,741**	
Signification de Bartlett	**0**	
Valeur propre	**2,61**	
Variance totale expliquée	**87,20%**	

L'échelle de mesure des croyances d'amélioration des compétences liées aux opportunités perçues par les entrepreneurs non retenus est très fiable. Le critère de fiabilité : alpha de Cronbach est très élevé et avoisine 1 (alpha =0,926). L'ACP est satisfaisante et significative (KMO=0,741, p=0). Les trois items sont fortement corrélés et bien représentés sur le seul facteur retenu, vu l'importance de leurs contributions factorielles (supérieures à 0,9). La valeur propre du facteur est supérieure à 1 et la variance expliquée représente 87,20% de la variance totale.

3.3. Variable « Auto-efficacité entrepreneuriale »

Tableau 69 : Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Auto-efficacité entrepreneuriale» (échantillon lauréats)

Items	Facteur	Qualité de représentation
Résoudre efficacement au quotidien les problèmes et les crises	,927	,859
Prendre les bonnes décisions malgré le risque et l'incertitude	,902	,814
Gérer les dépenses et les flux de trésorerie	,799	,638
Faire preuve de créativité notamment en trouvant de nouvelles idées pour un produit ou un service, de nouvelles opportunités, de nouveaux créneaux	,822	,676
Convaincre les collaborateurs et les parties prenantes à adhérer au projet et à la stratégie de l'entreprise	,901	,813
Être un leader (superviser, diriger, motiver, et garantir le bon fonctionnement de l'organisation)	,874	,765
Nombre des items	**6**	
Alpha de Cronbach	**,9340**	
KMO	**0,898**	
Signification de Bartlett	**0**	
Valeur propre	**4,56**	
Variance totale expliquée	**76,06%**	

L'échelle de mesure de l'auto-efficacité entrepreneuriale est composée de 6 items basées sur les travaux de Wilson et al., (2007). Les résultats de l'ACP et de la fiabilité indiquent que cette échelle est très fiable. L'alpha de Cronbach est proche de 1 (=0,934). Cet indice est jugé excellent en le comparant aux résultats de Wilson et al., (2007) qui ont trouvé un alpha de Cronbach de 0.79 pour leur échantillon étudiants de « middle/High School » et de 0 .82 pour l'échantillon des étudiants MBA. Ce qui prouve la fiabilité de notre traduction de cette échelle.

Selon les critères de KMO et de la sphéricité de Bartlett, nous pouvons dire que l'ACP est très satisfaisante et significative (KMO=0,898, Signification de Bartlett p=0). Les 6 items sont bien représentés sur un seul facteur, car leurs contributions factorielles sont supérieures à 0,7. L'auto-efficacité entrepreneuriale se présente donc, dans notre recherche comme une variable unidimensionnelle. Le facteur a une valeur propre supérieure à 1 et explique une part importante de la variance totale (76,06%).

Ainsi, nous avons gardé tous les items de cette échelle, qui selon Anna, Chandler, Jansen, & Mero (1999), Chen et al., (1998), DeNoble et al., (1999) et Wilson et al, (2007) sont importants pour bien mesurer l'auto-efficacité entrepreneuriale qui couvre la multitude des facettes du processus entrepreneurial. Ces différentes facettes sont l'aspect financier, l'innovation et la créativité, le leadership, la gestion des Ressources humaines, la prise des décisions et la résolution des problèmes.

Tableau 70 : Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Auto-efficacité entrepreneuriale» (échantillon témoin)

Items	Facteur	Qualité de représentation
Résoudre efficacement au quotidien les problèmes et les crises	,972	,944
Prendre les bonnes décisions malgré le risque et l'incertitude	,988	,976
Gérer les dépenses et les flux de trésorerie	,960	,921
Faire preuve de créativité notamment en trouvant de nouvelles idées pour un produit ou un service, de nouvelles opportunités, de nouveaux créneaux	,971	,943
Convaincre les collaborateurs et les parties prenantes à adhérer au projet et à la stratégie de l'entreprise	,985	,970
Être un leader (superviser, diriger, motiver, et garantir le bon fonctionnement de l'organisation)	,981	,963
Nombre des items	**6**	
Alpha de Cronbach	**,9898**	
KMO	**0,889**	
Signification de Bartlett	**0**	
Valeur propre	**5,71**	
Variance totale expliquée	**95,28%**	

L'utilisation de la même échelle de mesure de l'auto-efficacité entrepreneuriale pour l'échantillon de contrôle donne les mêmes résultats ; en termes de fiabilité et de validité. En effet, le coefficient alpha de Cronbach est très élevé et proche de 1 (l'alpha de Cronbach =0,989). Notre mesure est donc, très fiable justifiant ainsi d'une bonne traduction des items.

L'analyse en composantes principales est très satisfaisante et significative (KMO=0,889, Signification de Bartlett : p=0). Les 6 items sont très contributifs et bien représentés sur un seul facteur. Les coefficients sont supérieurs à 0,9. Cette variable est unidimensionnelle. Le facteur retenu a une valeur propre supérieure à 1 et explique une part très importante de la variance totale (95,28%).

Les résultats montrent ainsi, que l'échelle de mesure de l'auto-efficacité é entrepreneuriales est fiable et valide aussi bien pour l'échantillon de référence que pour l'échantillon de contrôle.

3.4. Variable « Auto-perception de la Performance des activités entrepreneuriales »

3.4.1. La mesure de la performance des activités liées à l'acquisition des ressources et de l'aide

La performance des activités liées à l'acquisition des ressources et de l'aide est mesurée par un seul item : **V4.1.2.** « Trouver les compléments de ressources financières nécessaires au fonctionnement et au développement de mon activité ». L'ACP n'est pas appliquée dans le cas de cette échelle, ni pour l'échantillon de référence ni pour l'échantillon de contrôle.

3.4.2. L'échelle de mesure de la performance des activités liées à l'exploitation de l'entreprise

Tableau 71 : Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Auto-perception de la performance des activités liées à l'exploitation de l'entreprise» (échantillon lauréats)

Items	Facteur	Qualité de représentation
Concevoir et de mettre à disposition les services ou les produits attendus par ma clientèle dans les meilleurs délais	,651	,424
Concevoir et mettre à disposition les services ou les produits attendus par ma clientèle dans le respect des engagements de qualité	,727	,529
Concevoir et mettre à disposition les services ou les produits attendus par ma clientèle au meilleur prix	,649	,421
Identifier les prospects et réaliser les contacts commerciaux conformément aux objectifs de l'entreprise	,525	,276
Obtenir les commandes nécessaires à la vente de mes services et produits	,588	,346

Recruter et fidéliser les collaborateurs utiles au bon fonctionnement ou au développement de l'entreprise		,684	,384
Installer une culture d'entreprise et faire partager ses valeurs		,659	,467
Gestion des Ressources Humaines (motiver-impliquer le personnel, fixer des objectifs, déléguer des responsabilités, …)			,434
Faire réaliser par des sous traitants ou des fournisseurs les produits ou les services attendus par mes clients dans les meilleures conditions (délais, coût et qualité)			,162
Nombre des items		**9**	
Items éliminés		**V4.9.2** **V4.10.2**	
Alpha de Cronbach	**Avant purification**	**,7879**	
	Après purification	**,7995**	
KMO	**Avant purification**	**,815**	
	Après purification	**,776**	
Signification de Bartlett	**Avant purification**	**0**	
	Après purification	**0**	
Valeur propre	**Avant purification**	**3,44**	
	Après purification	**2,97**	
Variance totale expliquée	**Avant purification**	**38,25%**	
	Après purification	**42,54%**	

D'après le tableau ci-dessus, l'échelle de mesure de l'auto-perception des lauréats de leur performance les activités liées à l'exploitation de l'entreprise est fiable, étant donnée que l'alpha de Cronbach est élevé et égal à 0,7879 (>0 ,7). L'analyse en composantes principales est satisfaisante et significative (KMO=0,815, Signification de Bartlett p=0). Elle dégage un seul facteur.

Cependant, nous remarquons que la qualité de représentation des items : « Gestion des Ressources Humaines (motiver-impliquer le personnel, fixer des objectifs, déléguer des responsabilités, …)» et « Faire réaliser par des sous traitants ou des fournisseurs les produits ou les services attendus par mes clients dans les meilleures conditions (délais, coût et qualité) », dans l'explication du facteur retenu, est très mauvaise.

Pour remédier à ce problème, il faut procéder à l'épuration des items sur la base des critères de contribution factorielle. Nous éliminons donc ces 2 items qui n'ont pas de contribution factorielle.

Après cette épuration, une nouvelle ACP a été effectuée, elle nous montre des résultats plus satisfaisants, en termes de fiabilité et de variance expliquée, de cette nouvelle structure factorielle. Cette dernière comporte, désormais, 7 items au lieu de 9 items.

Le facteur ainsi retenu, explique une part plus importante de la variance totale (42,54%) comparée à celle avant l'élimination (38,25%). De même, alpha de Cronbach est légèrement amélioré passant de ,7879 à ,7995.

Tableau 72: Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Auto-perception de la performance des activités liées à l'exploitation de l'entreprise» (échantillon témoin)

Items	Facteur	Qualité de représentation
Concevoir et de mettre à disposition les services ou les produits attendus par ma clientèle dans les meilleurs délais	,864	,746
Concevoir et mettre à disposition les services ou les produits attendus par ma clientèle dans le respect des engagements de qualité	,931	,867
Concevoir et mettre à disposition les services ou les produits attendus par ma clientèle au meilleur prix	,914	,835
Identifier les prospects et réaliser les contacts commerciaux conformément aux objectifs de l'entreprise	,649	,421
Obtenir les commandes nécessaires à la vente de mes services et produits	,792	,627
Recruter et fidéliser les collaborateurs utiles au bon fonctionnement ou au développement de l'entreprise	,874	,763
Installer une culture d'entreprise et faire partager ses valeurs	,845	,714
Gestion des Ressources Humaines (motiver-impliquer le personnel, fixer des objectifs, déléguer des responsabilités, …)	,881	,776
Réaliser par des sous traitants ou des fournisseurs les produits ou les services attendus par mes clients dans les meilleures conditions (délais, coût et qualité)	,685	,469
Nombre des items	**9**	
Alpha de Cronbach	**,9422**	
KMO	**,861**	
Signification de Bartlett	**0**	
Valeur propre	**6,21**	
Variance totale expliquée	**69,09%**	

L'échelle de mesure de l'auto-perception des entrepreneurs non retenus de leur performance dans les activités liées à l'exploitation de l'entreprise est très fiable. L'alpha de Cronbach est très élevé et égal à 0,9422 (>0 ,9). L'analyse en composantes principales est satisfaisante et significative (KMO=0,861, Signification de Bartlett p=0).

La structure factorielle dégagée montre un seul facteur qui comporte 9 items, avec une valeur propre supérieure à 1 et restituant une part importante de la variance totale expliquée, qui s'élève à 69,09%.

3.4.3. L'échelle de mesure de la performance des activités liées à l'identification des clients et de la vente

Tableau 73 : Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Auto-perception de la performance des activités liées à l'identification des clients et de la vente» (échantillon lauréats)

Items	Facteur	Qualité de représentation
Construire et entretenir des partenariats pour la gestion et le développement de mes activités	,751	,564
Étendre et utiliser des réseaux d'affaires	,761	,580
Étendre et utiliser des réseaux technologiques	,661	,436
Nombre des items	**3**	
Alpha de Cronbach	**,5486**	
KMO	**,610**	
Signification de Bartlett	**0**	
Valeur propre	**1,58**	
Variance totale expliquée	**52,65%**	

Les résultats de l'analyse montrent que l'échelle de mesure de l'auto-perception des lauréats de leur performance dans les activités liées à l'identification des clients et de la vente est fiable, car l'alpha de Cronbach est égal à **0,5486 (si 0,5< α < 0.6 donc le coefficient est considéré comme satisfaisant selon Nunnally (1978)).** L'ACP est satisfaisante et significative (KMO=0,61, Signification de Bartlett p=0<0,05). La structure factorielle donne un seul facteur que nous avons retenu en suivant le critère de la valeur propre supérieur à 1 et l'importance de la partie de la variance totale expliquée par ce facteur (=52,65%).

Tableau 74 : Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Auto-perception de la performance des activités liées à l'identification des clients et de la vente» (échantillon témoin)

Items	Facteur	Qualité de représentation
Construire et entretenir des partenariats pour la gestion et le développement de mes activités	,879	,773
Étendre et utiliser des réseaux d'affaires	,893	,797
Étendre et utiliser des réseaux technologiques	,847	,718
Nombre des items	**3**	
Alpha de Cronbach	**,8440**	
KMO	**,720**	
Signification de Bartlett	**0**	
Valeur propre	**2,28**	
Variance totale expliquée	**76,27%**	

Utilisée pour mesurer l'auto-perception des entrepreneurs non retenus de leu performance dans les activités liées à l'identification des clients et de la vente perçue par les entrepreneurs, les résultats de l'analyse factorielle sont très satisfaisant et confirment la fiabilité de cette échelle. Alpha de Cronbach est égal à 0,844 (>0,8). L'ACP est satisfaisante et significative (KMO=0,72, Signification de Bartlett P<0,05). En suivant le critère de la

valeur propre (supérieur à 1) et l'importance de la part de la variance totale expliquée par ce facteur (=76,27%), la structure factorielle fait ressortir un seul facteur. Les contributions factorielles de tous les items sont élevées (>0 ,8).

3.4.4. L'échelle de mesure de la performance des activités liées à la recherche et affinement de l'opportunité

Tableau 75 : Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Auto-perception de la performance des activités liées à la recherche et affinement de l'opportunité» (échantillon lauréat)

Items		Facteur	Qualité de représentation
Concevoir et développer des produits et des services nouveaux		,722	,522
Améliorer les produits et les services existants ou les processus de production ou de servuction			,335
Identifier ou construire de nouvelles opportunités d'affaires		,653	,427
Rechercher les informations utiles pour exercer une veille technologique concurrentielle liée à mon marché		,694	,482
Nombre des items		**4**	
Items éliminés		**V4.15.2**	
Alpha de Cronbach	**Avant purification**	**,5750**	
	Après purification	**,6560**	
KMO	**Avant purification**	**,629**	
	Après purification	**,598**	
Signification de Bartlett	**Avant purification**	**0**	
	Après purification	**0**	
Valeur propre	**Avant purification**	**1,76**	
	Après purification	**1,59**	
Variance totale expliquée	**Avant purification**	**44,15%**	
	Après purification	**52,99%**	

L'échelle de mesure de l'auto-perception des lauréats de leur performance dans les activités liées à la recherche et affinement de l'opportunité est fiable, puisque l'alpha de Cronbach est égal à 0,575 (>0 ,5). L'analyse en composantes principales est satisfaisante et significative (KMO=0,629, Signification de Bartlett p=0).

L'item «**améliorer les produits et les services existants ou les processus de production ou de servuction** » est mal représenté sur le modèle factoriel (variance expliqué<0,5). C'est pour cette raison que nous l'avons éliminé. Après l'élimination de cet item, nous avons retenu un facteur qui explique une part plus importante de la variance totale (52,99%) comparée à celle avant l'élimination (44,15%). De même, la fiabilité de l'échelle de mesure de la performance des activités liées à la recherche et affinement de l'opportunité a été améliorée, puisque l'alpha de Cronbach passe de 0.570 à 0,656. La nouvelle structure factorielle comporte donc, trois items les plus corrélés entre eux.

Tableau 76 : Analyse factorielle et test de fiabilité de la variable « Auto-perception de la performance des activités liées à la recherche et affinement de l'opportunité» (échantillon témoin)

Items	Facteur	Qualité de représentation
Concevoir et développer des produits et des services nouveaux	,858	,736
Améliorer les produits et les services existants ou les processus de production ou de servuction	,831	,690
Identifier ou construire de nouvelles opportunités d'affaires	,816	,666
Rechercher les informations utiles pour exercer une veille technologique concurrentielle liée à mon marché	,818	,669
Nombre des items	**4**	
Alpha de Cronbach	**,8498**	
KMO	**,731**	
Signification de Bartlett	**0**	
Valeur propre	**2,76**	
Variance totale expliquée	**69,02%**	

L'échelle de mesure de l'auto-perception des entrepreneurs non retenus de leur performance dans les activités liées à la recherche et affinement de l'opportunité est très fiable. L'indice de l'alpha de Cronbach est très élevé et égal à 0,849 (>0,8). L'analyse en composantes principales est satisfaisante et significative (KMO=0,731, Signification de Bartlett p=0).
Les quatre items sont bien représentés sur un seul facteur. Les contributions factorielles sont supérieures à 0,8. Le facteur retenu a une valeur propre supérieure à 1 et explique une part importante de la variance totale (69,02%).

3.4.5. La mesure de la performance des activités liées à la Résolution des problèmes hors entreprise

L'échelle de mesure de l'auto-perception des lauréats (et des entrepreneurs non retenus) de leur performance dans les activités liées à la Résolution des problèmes hors entreprise est mesurée par un seul item : V4.18.2 « **Gérer la croissance/ les difficultés de l'entreprise** ». Par conséquent, nous ne réalisons pas une analyse factorielle et un test de fiabilité pour cette échelle.
Nous récapitulons, dans le tableau ci-dessous, les différents résultats de l'analyse factorielle et de l'analyse de la fiabilité appliquées pour chaque échelle de mesure des variables du modèle.

Tableau 77 : Récapitulatif des résultats de l'ACP et de la fiabilité des échelles de mesure (lauréats)

Variable à mesurer	Nombre d'items	Nombre d'items éliminés	Alpha de Cronbach calculée	Validité de l'échelle
Auto-conscience des compétences **conceptuelles**	**4**	**Aucun**	**,8709**	**Oui**
Auto-conscience des compétences **relationnelles**	**5**	**Aucun**	**,8586**	**Oui**
Auto-conscience des compétences d'**organisation**	**4**	**Aucun**	**,8353**	**Oui**
Auto-conscience des compétences **stratégiques**	**3**	**Aucun**	**,7683**	**Oui**
Auto-conscience des compétences **d'engagement**	**2**	**Aucun**	**,7995**	**Oui**
Auto-conscience des compétences **liées aux opportunités**	**3**	**Aucun**	**,6976**	**Oui**
Croyances d'amélioration des compétences **conceptuelles**	**4**	**Aucun**	**,8773**	**Oui**
Croyances d'amélioration des compétences **relationnelles**	**5**	**Aucun**	**,8977**	**Oui**
Croyances d'amélioration des compétences **d'organisation**	**4**	**Aucun**	**,8749**	**Oui**
Croyances d'amélioration des compétences **stratégiques**	**3**	**Aucun**	**,8232**	**Oui**
Croyances d'amélioration des compétences **d'engagement**	**2**	**Aucun**	**,8270**	**Oui**
Croyances d'amélioration des compétences **liées aux opportunités**	**3**	**Aucun**	**,7268**	**Oui**
Auto-efficacité entrepreneuriale	**6**	**Aucun**	**,9340**	**Oui**
Performance des activités liées à **l'Acquisition des ressources et de l'aide**	**1**	**Aucun**	**.**	**Oui**
Performance des activités liées à **l'Exploitation de l'entreprise**	**9**	**2**	**,7995**	**Oui**
Performance des activités liées à **l'Identification des clients et de la vente**	**3**	**Aucun**	**,5486**	**Oui**
Performance des activités liées à la **Recherche et affinement de l'opportunité**	**4**	**1**	**,6560**	**Oui**
Performance des activités liées à **la Résolution des problèmes hors entreprise**	**1**	**Aucun**	**.**	**Oui**

Conclusion de la section 1 :

Pour conclure cette première section, dont le principal objectif était de s'assurer de la fiabilité et de la validité de nos instruments de mesure, nous pouvons dire qu'au regard des différents critères choisis pour tester la cohérence interne et la validité, les échelles de mesure que nous avons utilisées pour mesurer les variables sont parfaitement fiables et valides. Par ailleurs, l'analyse factorielle met en évidence l'unidimensionnalité de tous les construits.

Ainsi, au terme de cette avant dernière étape de la recherche, nous avons préparé les éléments nécessaires pour attaquer la prochaine étape, à savoir ; l'analyse statistique des données proprement dite, dont les résultats serviront à confirmer ou à infirmer nos hypothèses de recherche.

Sections 2 : Présentation des résultats des analyses statistiques et des tests des hypothèses

Dans cette section, nous présentons les résultats des analyses statistiques qui permettront soit de corroborer ou de réfuter nos sept hypothèses principales que nous testerons sur un échantillon d'entrepreneurs accompagnés par Réseau Entreprendre® appelés également les « lauréats ». Rappelons toutefois, notre question de départ qui porte sur l'impact de l'accompagnement entrepreneurial sur l'auto-perception des lauréats de leurs compétences entrepreneuriales. Nous pensons qu'une fois améliorée, l'auto-perception des compétences entrepreneuriales conduira les lauréats à mieux percevoir leur performance dans la réalisation des activités entrepreneuriales nécessaires au développement de leur entreprise (nous n'irons pas jusqu'à vérifier si cette performance est bel et bien réalisée mais nous nous contentons de mesurer la perception de cette performance).

Ainsi, pour valider ces hypothèses, nous procéderons par étapes. Dans la première, nous présenterons et justifierons des différentes méthodes d'analyse des données utilisées. Ensuite, nous exposons les analyses faites ainsi que les résultats trouvés. Ces derniers nous indiqueront si l'hypothèse concernée a été corroborée ou réfutée.

Nous compléterons les tests des hypothèses (étude faite uniquement sur l'échantillon des lauréats ayant répondu simultanément aux deux questionnaires : avant et après

accompagnement) par deux études comparatives. Dans la première étude, nous comparerons l'échantillon des lauréats et l'échantillon des entrepreneurs non retenus (échantillon de contrôle) à deux niveaux ; niveau perception des compétences entrepreneuriales et niveau perception de la performance des activités entreprises (rappelons que pour l'échantillon de contrôle, il s'agit des entrepreneurs n'ayant pas été retenus pour intégrer Réseau Entreprendre® et bénéficier de son accompagnement. Malgré ce refus, ces entrepreneurs ont poursuivi leur projet et n'ont pas abandonné). Les résultats de cette étude nous permettront de mieux comprendre le rôle de l'accompagnement entrepreneurial proposé par Réseau Entreprendre®. Autrement dit : l'accompagnement est-il si important pour mieux percevoir ses compétences et réaliser, avec performance, les activités nécessaires au développement de son entreprise ? C'est la question à quelle, nous tenterons de répondre à travers cette étude.

Dans la seconde étude, nous confronterons les avis des lauréats sur leur niveau de performance avec ceux de leurs accompagnateurs, à qui, nous avons demandé d'évaluer la performance du (des) lauréat(s) qu'ils accompagnent pour chacune des 18 activités entrepreneuriales (voir Questionnaire Accompagnateur : Annexe 14 et 15). Les résultats de cette étude peuvent nous donner des éléments de réponse à la question suivante: De quelle manière les lauréats évaluent-ils leurs compétences et performance entrepreneuriales? Sont-ils des personnes qui ont plus tendance à se sous-estimer ou à se surestimer ? Poussée plus loin, l'analyse de cette question permet de déterminer les domaines spécifiques pour lesquels les lauréats ont tendance à se surestimer (ou au contraire à se sous-estimer). Ce qui permet d'ouvrir de nouvelles perspectives de recherche et de projeter de nouvelles questions de recherche.

1. Choix des méthodes d'analyse des données

Pour tester des hypothèses, il faut utiliser des méthodes statistiques. Le choix de ces dernières dépend de certains critères, à savoir : les objectifs recherchés exprimés à travers les hypothèses formulées, la nature des variables (quantitative, qualitative, dichotomique) et le nombre de variables à expliquer (variable dépendante).

1.1. L'Analyse de régression linéaire : Simple et Multiple

Une régression linéaire est une méthode statistique qui permet de modéliser une relation de cause à effet entre une variable quantitative (métrique) dépendante et une ou plusieurs

variables explicatives (quantitatives et métrique), dont on a postulé l'existence et le sens dans l'hypothèse correspondante (Evrard et al. 1997).

On parle de régression linéaire simple dans le cas où nous avons une variable indépendante (explicative) unique et de régression linéaire multiple ou multivariée dans le cas où il y a plusieurs variables indépendantes. La fonction qui relie les variables explicatives à la variable expliquée est supposée linéaire dans ses paramètres. Ainsi, dans l'équation de régression, nous retrouvons la variable dépendante, représentée par le symbole « y » et la ou les variable(s) indépendante(s) (selon le cas simple ou multiple) représentée(s) par « x ». Pour juger si la relation est significative entre la variable dépendante et les variables indépendantes, nous utilisons le test de F (Fisher). Ainsi, cette relation sera validée si l'indicateur de probabilité F-Value varie entre **0.000** et **0.10**, nous pouvons, dans ce cas, déduire une relation significative entre les variables. Le coefficient de détermination multiple **(R^2)**, quant à lui, sert de mesure du pourcentage de la variation de la variable dépendante qui est expliqué par l'influence conjointe des variables indépendantes.

Nous utilisons l'analyse de la regression simple pour tester l'hypothèse principale **H6** qui relie la variable « Auto-efficacité entrepreneuriale » (la variable indépendante, quantitative et métrique) avec la variable « auto-perception des compétences entrepreneuriales » (la variable dépendante est quantitative et métrique). L'hypothèse H6 s'éclate en 5 hypothèses sous-jacentes **H6.1, H6.2, H6.3, H6.4 et H6.5** reliant l'auto-efficacité entrepreneuriale et l'auto-perception de chacune des cinq catégories d'acticités entrepreneuriales.

La regression linéaire multiple est la méthode utilisée pour tester l'hypothèse principale **H4** qui relie la variable «Auto-conscience des compétences entrepreneuriales » et la variable « Auto-efficacité entrepreneuriale » et l'hypothèse **H5** mettant en relation la variable «Croyances d'amélioration des compétences entrepreneuriales » et la variable « Auto-efficacité entrepreneuriale ». Le test des hypothèses H4 et de H5, permettra de tester leurs hypothèses sous-jacentes ; pour H4 nous avons : **H4.1, H4.2, H4.3, H4.4, H4.5** et **H4 .6.** Pour H5 nous avons : **H5.1, H5.2, H5.3, H5.4, H5.5** et **H5.6.**

Enfin, en ce qui concerne la méthode d'introduction des variables dans le modèle, nous avons choisi, la régression avec entrée forcée. Autrement, les variables sont entrées en même temps et un test F évalue l'ensemble du modèle. Nous n'avons pas influencé l'ordre d'entrée des variables. Ainsi, le modèle évalue leur effet combiné. Notre choix de cette stratégie

globale (et non en block) s'appuie principalement sur notre conviction que cette méthode est plus intéressante, ensuite sur l'idée que, selon nous, la pertinence d'un modèle de regression repose avant tout sur la pertinence théorique de ses variables et de la proportion de la variance de la variable dépendante que ces dernières peuvent expliquer.

1.2. Test de comparaison des moyennes : Le test t de Student

Le test t de Student est un test de comparaison des moyennes. Ce test permet d'établir s'il existe des différences significatives entre la moyenne de deux groupes de sujets relativement à une variable d'intérêt (la variable dépendante). Ainsi, la principale question posée dans ce genre de test est de savoir s'il existe une différence des moyennes observées sur chacun de ces deux groupes et à quel point cette différence (si elle existe) est significative ? Les deux moyennes sont-elles significativement différentes d'un point de vue statistique ? À l'inverse, la différence observée peut-elle être attribuée au seul hasard ; plus précisément à la variation inhérente au processus d'échantillonnage aléatoire ? Ce test exige que la variable dépendante soit mesurée sur une échelle d'intervalles ou de rapport.

Dans le cadre de notre travail, nous utiliserons le test t pour échantillons appariés. D'une manière générale, ce test a pour but de vérifier l'effet d'une variable indépendante (une intervention) sur une variable dépendante. On mesure donc, la variable dépendante avant et après l'intervention. En faisant le rapprochement avec notre travail, nous voulons mesurer l'effet de l'accompagnement entrepreneurial (l'intervention) sur chacune des variables dépendantes (liées à la perception des compétences et de la performance des activités entrepreneuriales) sur un même échantillon de lauréats. Existe-t-il une différence entre les moyennes de ces variables mesurées avant et après l'intervention de l'accompagnement entrepreneurial ? Et à quel point, cette différence est significative ?

L'avantage de cette méthode est que grâce à elle, il est plus facile d'attribuer les différences de taux à l'effet de l'intervention lorsque les mesures sont pairées. Par exemple, si on applique le test à deux groupes distincts (un qui a subit l'intervention et un groupe qui ne l'a pas subit), les différences observées pourraient être dues aux différences inhérentes entre les deux groupes au départ.

Le test t pour échantillon appariés compare les individus avec eux-mêmes. En faisant ainsi, il permettra de détecter les différences si elles existent réellement.

L'hypothèse nulle (H0) pour ce test t de Student est qu'il n'y a pas de différence significative entre les valeurs des deux moyennes dans l'échantillon. En d'autres termes, la différence entre les deux moyennes dans l'échantillon est égale à 0 (par exemple ; pour une variable donnée, les scores avant et après l'intervention sont les mêmes pour le même individu). L'hypothèse alternative (H1) stipule qu'il existe une différence significative entre les deux moyennes dans l'échantillon.

Nous utilisons le test t pour comparer les scores des variables dans l'échantillon de référence (lauréats) avec ceux de l'échantillon de contrôle et de l'échantillon des accompagnateurs.

1.3. L'Analyse de la variance à un facteur (ANOVA)

L'analyse de la variance (ANOVA) est une technique statistique fondamentale. Malgré que son nom ne l'indique pas, elle vise à comparer des moyennes sur plusieurs échantillons. Selon Giannelloni et Vernette, (2001 : p 438), cette analyse « *permet de conclure objectivement s'il existe dans la population (dont on extrait l'échantillon) des différences statistiquement discernables entre les valeurs moyennes de la variable à expliquer dans les différents groupes que celle-ci permet de constituer* ».

L'analyse de la variance à un seul facteur (ANOVA) est le cas le plus simple de l'analyse de la variance. Elle permet de vérifier si une variable indépendante nominale (qualitative) exerce une influence significative ou pas sur une variable dépendante métrique (quantitative). On pose alors comme hypothèse H0 : « *la valeur moyenne de la variable à expliquer est la même pour toutes les modalités de la variable explicative : si cette hypothèse nulle est démentie par le test, l'existence d'une liaison est établie* » (Evrard et al, 1997, p 466).

Les variables explicatives (indépendantes) peuvent être transformées en variables binaires (dichotomiques) qui prennent par exemple, une valeur 0 en l'absence du phénomène et 1 en sa présence.

Le principe de cette méthode repose sur la décomposition de la variance (intra-classe/groupe et interclasse). Le test consiste alors, à comparer ces deux variances en utilisant le mécanisme de F de Fisher. En tenant compte du degré de liberté et de confiance, la valeur calculée de F ainsi que son degré de signification serviront comme indicateurs d'influence significative.

Enfin, dans le cas où nous comparons seulement deux moyennes, l'ANOVA nous donnera les mêmes résultats qu'un test t pour des échantillons indépendants (si nous comparons deux

groupes différents) ou qu'un test t pour des échantillons appariés (si nous comparons deux variables relatives au même ensemble d'individus).

2. Présentation des résultats des tests des hypothèses réalisés sur l'échantillon des lauréats

A présent, nous procédons aux tests de nos sept hypothèses principales sur l'échantillon des 171 lauréats que nous avons enquêtés, dans un premier temps, avant qu'ils entament réellement leur accompagnement et dans un second temps, après une période de 8 mois de leur intégration de Réseau Entreprendre®. Nos analyses font ressortir vingt et une modèles de régressions linéaires multiples appliquées pour tester les hypothèses H1, H2, H3 H4, H5, H6 et H7. Parallèlement, nous contrôlons les modèles avec chacune des sept variables de contrôle à savoir ;

1. ***Âge du lauréat*** (âge 1 (Moins de 30 ans), âge 2 (Entre 31 et 40 ans), âge 3 (Entre 41 et 50 ans), âge 4 (Entre 50 et 60 ans) et âge 5 (Plus de 60 ans))
2. ***Niveau d'étude du Lauréat*** (Niveau d'étude 1 (Max Bac+ 3), Niveau d'étude 2 (Bac+4 et plus)) ;
3. ***Durée de l'expérience dans le secteur d'activité*** (Durée Expérience 1 (Moins d'1 an), Durée Expérience 2 (De 1 à 5 ans), Durée Expérience 3 (De 6 à 10 ans), Durée Expérience 4 (Plus de 10 ans)) ;
4. ***Le secteur d'activité de l'entreprise créée ou reprise*** (Secteur d'activité 1 : Industrie, Secteur d'activité 2 : BTP/Construction, Secteur d'activité 3: Commerce et réparation et Secteur d'activité 4 : Services aux personnes) ;
5. ***La durée, en heures cumulées de l'accompagnement***,
6. ***Le type de projet*** et,
7. ***La fréquence des rencontres avec l'accompagnateur***, (Fréq. 1 Renc. Accompagnateur (1 fois ou +/mois), Fréq. 2 Renc. Accompagnateur (1 fois/mois), Fréq. 3 Renc. Accompagnateur (1 fois/2 mois), Fréq. 4 Renc. Accompagnateur (1 fois/trimestre ou-), Fréq. 5 Renc. Accompagnateur (l'accompagnement n'est pas encore lancé))

Nous ne contrôlons pas l'effet du genre du lauréat car notre échantillon présente une grande disparité traduite par une très faible présence de femmes lauréates (12,9%) contre (87,1%)

d'hommes lauréats. Nous notons, également, que les analyses statistiques des données relatives aux lauréats ont été réalisées en utilisant les moyennes et non les facteurs.

Enfin, avant de passer aux analyses statistiques et afin d'assurer une meilleure compréhension aux lecteurs, nous rappelons qu'un résumé de l'ensemble des hypothèses, des variables que chaque hypothèse met en relation, la nature des variables ainsi que la méthode d'analyse qui a servi pour tester chaque hypothèse, se trouve dans le tableau 10 de la page 139 à la page 146 de la présente recherche.

2.1. L'effet de l'Accompagnement Entrepreneurial sur l'Auto-Conscience des entrepreneurs de leurs Compétences Entrepreneuriales (H1)

Nombreuses recherches s'accordent à attribuer un rôle très important à l'accompagnement entrepreneurial pour l'aide à la création d'entreprise et au développement des compétences entrepreneuriales des entrepreneurs. Nous cherchons à tester dans cette première rubrique, l'hypothèse H1 selon laquelle l'accompagnement entrepreneurial réalisé dans le cadre de RE® affecte significativement l'auto-conscience des lauréats de leurs compétences entrepreneuriales. Ainsi, nous testerons les hypothèses sous-jacentes : H1.1, H1.2, H1.3, H1.4, H1.5 et H1.6 reliant respectivement l'accompagnement entrepreneurial avec chacune des six catégories des compétences entrepreneuriales. Nous procédons, pour cela, par une série de six modèles de régression linéaire. Dans chaque modèle, la variable dépendante représente la l'auto-conscience d'un type de compétences entrepreneuriales.

Les résultats des régressions multiples appliquées seront résumés dans le tableau 78 ci-dessous et interprétés dans le développement qui suit. Les résultats seront discutés dans le chapitre discussion.

Tableau 78 : Résultats statistiques des régressions linéaires multiples relatives à la relation entre l'accompagnement entrepreneurial et l'auto-conscience des CE

	Variable dépendante : *Auto-conscience des CE* (V1)							
	Auto-conscience des compétences conceptuelles		**Auto-conscience des compétences relationnelles**		**Auto-conscience des compétences d'organisation**		**Auto-conscience des compétences stratégiques**	
	Modèle 1		**Modèle 2**		**Modèle 3**		**Modèle 4**	
Variables de contrôle	Estimation 1	Estimation 2	Estimation 1	Estimation 2	Estimation 1	Estimation 2	Estimation 1	Estimation 2
Age 1	-,399	-,394	-,251	-,247	,135	,142	-,593	-,586
Âge 3	,239	,254	,182	,192	,130	,149	,141	,159
Âge 4	,160	,167	,096	,101	-,062	-,053	-,105	-,096
Niveau d'étude 2	-,012	-,002	**-,424****	**-,417** **	-,152	-,140	-,034	-,023
Durée Expérience 2	,080	,089	-,057	-,065	,193	,194	,202	,371
Durée Expérience 3		,005		-,012		-,006		,164
Durée Expérience 4	,010		,022		,025		-,145	
Secteur d'activité 2	-,382	-,404	-,346	-,361	-,348	-,376	-,371	-,397
Secteur d'activité 3	,082	,103	,205	,220	,261	,287	,238	,264
Secteur d'activité 4	-,002	,002	,040	,043	,056	,061	,072	,076
Durée, en heures cumulées d'accompagnement	-,001	,005	-,006	-,001	-,001	,007	,003	,010
Type de projet	**-,323***	**-,306***	**-,346***	**-,334** *	-,224	-,202	**-,438****	**-,417****
Fréq. 1 Renc. Accompagnateur	,062	,046	-,090	-,101	,085	,064	-,091	-,111
Fréq. 3 Renc. Accompagnateur	-,104	-,047	,090	,130	,068	,141	-,064	,005
Fréq. 4 Renc. Accompagnateur	-,051	,005	,041	,081	,106	,178	,134	,202
Fréq. 5 Renc. Accompagnateur	,021	-,033	-,067	-,105	-,057	-,127	,200	,134
Variable Indépendante								
Accompagnement entrepreneurial (V5)		-,233		-,166		**-,301***		**-,285***
Nombre d'observation	122	122	122	122	122	122	122	122
R^2	,137	,152	,142	,149	,105	,133	,194	,215
F	**1,126**	**1,177**	**1,165**	**1,148**	**,831**	**1,010**	**1,700***	**1,797****

*******p = 0.000 ; ***p<0.01 ; **p<0.05 ; *p<0.10***

Suite tableau :

	Auto-conscience des compétences d'engagement		**Auto-conscience des compétences d'opportunité**	
	Modèle 5		**Modèle 6**	
Variables de contrôle	Estimation 1	Estimation 2	Estimation 1	Estimation 2
Age 1	-,131	-,123	-,405	-,397
Âge 3	-,057	-,035	,141	,163
Âge 4	-,157	-,146	-,224	-,213
Niveau d'étude 2	-,329	-,316	,242	,257
Durée Expérience 2	,221	,245	,010	,200
Durée Expérience 3		,017	-,160	,183
Durée Expérience 4	,005			
Secteur d'activité 2	-,246	-,277	**-,626****	**-,658****
Secteur d'activité 3	,509	**,539***	,179	,210
Secteur d'activité 4	,233	,239	,019	,025
Durée, en heures cumulées d'accompagnement	-,002	,007	,005	,015
Type de projet	-,326	-,302	-,285	-,259
Fréq. 1 Renc. Accompagnateur	-,006	-,029	,371	,347
Fréq. 3 Renc. Accompagnateur	-,121	-,039	-,129	-,043
Fréq. 4 Renc. Accompagnateur	-,120	-,039	,082	,168
Fréq. 5 Renc. Accompagnateur	-,084	-,162	-,041	-,123
Variable Indépendante				
Accompagnement entrepreneurial (V5)		**-,336***		**-,353***
Nombre d'observation	122	122	122	122
R^2	,130	,153	,196	,225
F	**1,059**	**1,189**	**1,723***	**1,907****

*******p = 0.000 ; ***p<0.01 ; **p<0.05 ; *p<0.10***

Les variables : Âge 2 (Entre 31 et 40 ans), Âge 5 (Plus de 60 ans), Niveau d'étude 1(Max Bac+ 3), Durée Expérience 1 (Moins d'1 an), Secteur d'activité 1 (Industrie) et Fréq. 2 Renc. Accompagnateur (1 fois/mois) ont été exclues par le logiciel SPSS, des six modèles de regression (de 1 à 6).

2.1.1. Impact de l'Accompagnement Entrepreneurial sur l'auto-Conscience des Compétences Conceptuelles (H1.1 : Modèle 1)

Nous examinons cette hypothèse à travers les résultats de la régression affichés dans le modèle 1, dans le tableau 78 ci-dessus. Pour l'analyse statistique, nous avons procédé en deux étapes. Dans une première étape, nous avons introduit nos variables de contrôle précédemment détaillées, à savoir ; l'âge du lauréat (5 modalités), son niveau d'étude (2 modalités), la durée de son expérience dans le secteur (4 modalités), Le secteur d'activité de l'entreprise (4 modalités), la durée, en heures cumulée de l'accompagnement, le type de projet et la fréquence des rencontres avec l'accompagnateur (5 modalités). Les résultats de la régression indiquent une faible dépendance entre l'auto-conscience des compétences conceptuelles et l'ensemble des variables de contrôle. Le modèle de régression est statistiquement non significatif (le coefficient de régression (F) des variables de contrôle F=1,126, p>0.10). Nous pouvons donc, conclure que, globalement, les variables de contrôle n'ont aucun effet sur l'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences conceptuelles.

Dans une deuxième estimation, nous avons introduit notre variable indépendante correspondant à l'accompagnement entrepreneurial. La variance totale expliquée R^2 est passée de 13,7% à 15, 2% mais le modèle de regression reste statistiquement non significatif (F=1,177, p>0.10). La significativité « p » de F dépasse le seuil de risque d'erreur de 10%. Il n'existe donc, aucun effet significatif de l'accompagnement entrepreneurial sur l'auto-conscience des compétences conceptuelles. Nous pouvons, donc, rejeter l'hypothèse **H1.1** selon laquelle l'accompagnement entrepreneurial affecte positivement l'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences conceptuelles.

2.1.2. Impact de l'Accompagnement Entrepreneurial sur l'Auto-Conscience des Compétences Relationnelles (H1.2 : Modèle 2)

L'impact de l'accompagnement entrepreneurial sur l'auto-conscience des compétences relationnelles est formulé à travers l'hypothèse **H1.2**. Pour tester cette hypothèse, nous avons procédé à deux estimations d'analyse de régression multiple (modèle 2 dans le tableau 78). Les résultats montrent que, dans une première estimation, le modèle de régression explicatif de l'auto-conscience des compétences relationnelles en fonction des variables de contrôle est statistiquement non significatif (le coefficient de régression (F) des variables de

contrôle F=1,165, p>0.10). Les variables de contrôle n'influencent pas l'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences relationnelles.

Dans une deuxième estimation, nous avons introduit la variable indépendante de l'accompagnement. Les résultats indiquent que le modèle de régression n'est pas statistiquement significatif (F=1,148, p>0.10). La significativité « p » de F est supérieure au seuil de risque d'erreur de 10%. L'auto-conscience des compétences relationnelles n'est donc, pas liée à l'accompagnement. L'hypothèse **H1.2** selon laquelle l'accompagnement entrepreneurial affecte positivement l'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences relationnelles est réfutée.

2.1.3. Impact de l'Accompagnement Entrepreneurial sur l'Auto-Conscience des Compétences Organisationnelles (H1. 3 : Modèle 3)

L'hypothèse **H1.3** envisage un effet significatif de l'accompagnement entrepreneurial (VI) sur l'auto-conscience des compétences organisationnelles (VD). L'analyse de l'effet des variables de contrôle sur la variable dépendante à travers du modèle de regression (modèle 3) laisse apparaitre que le modèle de régression est statistiquement non significatif (F=, 831, p>0.10). Le coefficient de détermination R^2 est très faible et est égale à 10,5%. Ce qui veut dire que l'ensemble des variables de contrôle n'expliquent qu'un faible pourcentage d'environ 10 % seulement de la variance totale de l'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences organisationnelles.

Dans une deuxième estimation, le modèle de régression linéaire multiple explicatif de l'auto-conscience des compétences organisationnelles en fonction des expériences d'accompagnement entrepreneurial est statistiquement non significatif (F=1,010, p>0.10). La significativité « p » de F dépasse le seuil de risque d'erreur de 10%. Par conséquent, les expériences d'accompagnement vécues par l'entrepreneur n'ont pas eu d'effet sur son auto-conscience des ses compétences organisationnelles. Nous pouvons, donc, rejeter l'hypothèse **H1.3** selon laquelle l'accompagnement entrepreneurial affecte positivement l'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences organisationnelles.

2.1.4. Impact de l'Accompagnement Entrepreneurial sur l'Auto-Conscience des Compétences Stratégiques (H1.4 : Modèle 4)

Cette relation est formulée à travers l'hypothèse **H1.4**. La première estimation permet d'analyser l'effet des variables de contrôle sur la variable dépendante à travers un modèle de

regression (modèle 4). Les résultats laissent croire que le modèle de régression est statistiquement significatif (F=1,700, p<0.10). Le coefficient de détermination R^2 = 19,4%. Ce qui veut dire que l'ensemble des variables de contrôle expliquent 19,4 % de la variance totale de l'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences stratégiques.

Les analyses de regression montrent que le type de projet affecte négativement (β = -0,438) et significativement (p<0.05) l'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences stratégiques. Les autres variables de contrôle n'ont pas d'effet significatif sur la variable dépendante.

Dans une deuxième estimation, nous avons intégré la variable relative à l'accompagnement entrepreneurial. Les résultats montrent que le modèle de régression linéaire multiple explicatif de l'auto-conscience des compétences stratégiques en fonction l'accompagnement entrepreneurial est statistiquement significatif (F=1,797, p<0.10). La variance totale expliquée traduite par le coefficient de détermination R^2 = 21,5%. Le tableau des coefficients montre que l'accompagnement entrepreneurial un impact significativement négatif sur l'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences stratégiques (β = -0,285, p<0.1). Ainsi, nous pouvons rejeter l'hypothèse **H1.4** selon laquelle l'accompagnement entrepreneurial affecte positivement l'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences stratégiques.

2.1.5. Impact de l'accompagnement entrepreneurial sur l'auto-conscience des compétences d'engagement (H1.5 : Modèle 5)

Dans une première estimation, le modèle de régression explicatif de l'auto-conscience des compétences d'engagement (VD) en fonction des variables de contrôle est statistiquement non significatif (F=1,059, p>0.10). Les variables de contrôle n'ont, donc, pas d'effet significatif sur la variable dépendante. Pour cette première estimation, la variance expliquée est égale à 0,130 soit 13% de la variance totale.

Dans une deuxième estimation, et après intégration de la variable de l'accompagnement entrepreneurial, les résultats montrent que le modèle de régression reste statistiquement non significatif (F=1,189, p>0.10). Le coefficient de détermination est faible ; le modèle n'explique que 15,3% de la variance totale de la variable dépendante. Cependant, l'analyse statistique des coefficients montrent que le coefficient de la l'accompagnement entrepreneurial est significatif au seuil de 10% de risque d'erreur (β= -0,336, p<0.10). Ce coefficient « β » est négatif, ce qui montre que l'accompagnement affecte significativement

et négativement l'auto-conscience des compétences d'engagement. Nous rejetons ainsi, l'hypothèse **H1.5** selon laquelle l'accompagnement entrepreneurial affecte positivement l'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences d'engagement.

2.1.6. Impact de l'Accompagnement Entrepreneurial sur l'Auto-Conscience des Compétences liées aux Opportunités (H1.6 : Modèle 6)

Cette hypothèse (**H1.6**) sera examinée à travers les résultats de la régression affichés dans le modèle 6, dans le tableau 78. Dans une première estimation, nous avons introduit nos variables de contrôle. A ce niveau, les résultats de la régression indiquent l'existence d'une dépendance entre l'auto-conscience des compétences liées aux opportunités (VD) et l'ensemble des variables de contrôle. Le modèle de régression est statistiquement significatif au seuil de risque de10% ($F=1,723$, $p<0.1$). Le modèle explique 19,6% de la variance totale de la variable dépendante (coefficient de détermination $R^2 = 0,1\ 96$). Nous pouvons donc, conclure que, les variables de contrôle ont un effet sur l'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences liées aux opportunités. L'analyse en détail de cet effet explicatif nous amène à examiner les coefficients de regression de chaque variable de contrôle. Les résultats montrent que le secteur d'activité 2 (BTP/Construction) est négativement ($\beta= -0,626$) et significativement ($p<0.05$) lié à l'auto-conscience des compétences liées aux opportunités. Les autres variables de contrôle n'ont pas effet significatif sur cette variable.

Dans une deuxième estimation, nous avons introduit notre variable indépendante ; l'accompagnement entrepreneurial. La variance totale expliquée R^2 est passée de 19,6% à 22,5%, donc le pouvoir explicatif du modèle s'est amélioré. Dans la deuxième estimation, le modèle de regression est statistiquement significatif ($F=1,907$, $p<0.05$). La significativité « p » de F est inférieure au le seuil de risque d'erreur de 5%. Toutefois, l'analyse des coefficients de regression montre que l'accompagnement entrepreneurial impacte significativement et négativement l'auto-conscience des compétences liées aux opportunités ($\beta= -,353$, $p<0.1$). L'hypothèse **H1.6** selon laquelle l'accompagnement entrepreneurial affecte positivement l'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences liées aux opportunités est réfutée.

2.2. Effet de l'Accompagnement Entrepreneurial sur les Croyances d'Amélioration des Compétences Entrepreneuriales

Dans cette deuxième rubrique, nous examinons la relation présumée entre l'accompagnement entrepreneurial d'une part, et le niveau des croyances qu'ont les entrepreneurs des possibilités d'améliorer leurs compétences entrepreneuriales actuelles d'autre part. Cette relation est traduite par l'hypothèse H2. Nous avons testé cette hypothèse principale en testant ses six hypothèses sous-jacentes H2.1, H2.2, H2.3, H2.4, H2.5 et H2.6 en procédant par six modèles de régressions linéaires multiples dans lesquels les croyances d'amélioration des compétences entrepreneuriales constituent la variable dépendante.

Les résultats des régressions multiples appliquées seront résumés dans le tableau 79 ci-dessous et interprétés dans le développement qui va suivre. Nous discussions des résultats trouvés dans le chapitre discussion.

Tableau 79 : Résultats statistiques des régressions linéaires multiples relatives à la relation entre l'accompagnement entrepreneurial et les croyances d'amélioration des CE

	Variable dépendante : Croyances d'amélioration des CE (V2)							
	Croyances d'amélioration des compétences conceptuelles		**Croyances d'amélioration des compétences relationnelles**		**Croyances d'amélioration des compétences d'organisation**		**Croyances d'amélioration des compétences stratégiques**	
	Modèle 1		**Modèle 2**		**Modèle 3**		**Modèle 4**	
Variables de contrôle	Estimation 1	Estimation 2	Estimation 1	Estimation 2	Estimation 1	Estimation 2	Estimation 1	Estimation 2
Age 1	-,191	-,189	-,101	-,100	,157	,159	-,130	-,127
Âge 3	,102	,107	,031	,034	,242	,247	-,007	,002
Âge 4	-,255	-,252	-,345	-,343	-,136	-,133	-,187	-,182
Niveau d'étude 2	**-,484****	**-,482 ****	**-,552*****	**-,551*****	**-,485****	**-,482****	**-,730*****	**-,725*****
Durée Expérience 2	-,043	,099	,134	,098	,089	,120	,045	,166
Durée Expérience 3		,141				,030		,118
Durée Expérience 4	-,136		,040	-,037	-,025		-,109	
Secteur d'activité 2	**-,690****	**-,696 ****	**-,722****	**-,726****	**-,470***	**-,477***	**-,699**	**-,712****
Secteur d'activité 3	,288	,294	,123	,127	,216	,222	,046	,059
Secteur d'activité 4	,134	,135	,011	,012	,228	,229	,255	,257
Durée, en heures cumulées d'accompagnement	-,002	,000	,010	,012	,011	,013	,010	,014
Type de projet	**-,446****	**-,441 ****	**-,342***	**-,339***	**-,489****	**-,484****	-,202	-,191
Fréq. 1 Renc. Accompagnateur	,332	,327	,488	,485	,504	,499	,536	,526
Fréq. 3 Renc. Accompagnateur	,060	,076	,182	,193	,160	,178	,175	,209
Fréq. 4 Renc. Accompagnateur	,103	,120	,294	,304	,188	,206	,260	,294
Fréq. 5 Renc. Accompagnateur	,634	,618	,628	,618	,575	,558	,630	,597
Variable Indépendante								
Accompagnement entrepreneurial (V5)		-,069		-,042		-,073		-,142
Nombre d'observation	122	122	122	122	122	122	122	122
R^2	,219	,220	,183	,184	,225	,226	,177	,180
F	**1,978****	**1,848 ****	**1,587***	**1,477**	**2,052****	**1,918****	**1,518**	**1,444**

*******p = 0.000 ; ***p<0.01 ; **p<0.05 ; *p<0.10***

	(Suite) Variable dépendante : *Croyances d'amélioration des CE(V2)*			
	Croyances d'amélioration des compétences d'engagement		**Croyances d'amélioration des compétences d'opportunité**	
	Modèle 5		**Modèle 6**	
Variables de contrôle	Estimation 1	Estimation 2	Estimation 1	Estimation 2
Age 1	-,355	-,350	,084	,088
Âge 3	-,306	-,290	,118	,129
Âge 4	-,535	-,527	-,423	-,417
Niveau d'étude 2	**-,475***	**-,465***	-,320	-,314
Durée Expérience 2	,260	,246	,100	,323
Durée Expérience 3		-,019		,219
Durée Expérience 4	,035		-,208	
Secteur d'activité 2	**-,778****	**-,801****	**-1,069 *****	**-1,085*****
Secteur d'activité 3	,568	,590	-1,803E-05	,015
Secteur d'activité 4	,225	,230	,188	,191
Durée, en heures cumulées d'accompagnement	,004	,010	,004	,009
Type de projet	-,271	-,253	-,318	-,305
Fréq. 1 Renc. Accompagnateur	-,342	-,359	,493	,481
Fréq. 3 Renc. Accompagnateur	,164	,224	-,114	-,072
Fréq. 4 Renc. Accompagnateur	-,272	-,211	-,050	-,008
Fréq. 5 Renc. Accompagnateur	,572	,515	,429	,389
Variable Indépendante				
Accompagnement entrepreneurial (V5)		-,250		-,173
Nombre d'observation	122	122	122	122
R^2	,193	,202	,249	,254
F	**1,695** *	1,665*	**2,339*****	**2,229*****

*******p = 0.000 ; ***p<0.01 ; **p<0.05 ; *p<0.10***

Les variables : Âge 2 (Entre 31 et 40 ans), Âge 5 (Plus de 60 ans), Niveau d'étude 1(Max Bac+ 3), Durée Expérience 1 (Moins d'1 an), Secteur d'activité 1 (Industrie) et Fréq. 2 Renc. Accompagnateur (1 fois/mois) ont été exclues par le logiciel SPSS, des six modèles de regression (de 1 à 6).

2.2.1. Accompagnement Entrepreneurial et Croyances d'amélioration des Compétences Conceptuelles (H2.1 : Modèle 1)

Nous examinons cette hypothèse à travers les résultats de la régression affichés dans le modèle 1 du tableau 79 ci-dessus. Nous avons procédé en deux étapes. Dans une première étape (estimation1), nous avons introduit nos variables de contrôle. Les résultats montrent que le coefficient de régression des variables de contrôle est significatif ce qui indique l'existence d'une dépendance entre les croyances d'amélioration des compétences conceptuelles et l'ensemble des variables de contrôle. Le modèle de régression est statistiquement significatif (F=1,978, p<0.05). Le coefficient de détermination R^2= 0,219, ce qui signifie que les variables de contrôle expliquent près de 22% de la variance totale de la VD. Nous pouvons donc, conclure que, globalement, les variables de contrôle ont un effet significatif sur le niveau des croyances qu'ont les entrepreneurs de la possibilité d'améliorer leurs compétences conceptuelles. L'analyse des coefficients de regression relatifs à chaque variable de contrôle montre que le niveau d'étude 2 correspondant à Bac+4 et plus (β= -0,484, p<0.05), le secteur d'activité 2 ; BTP/Construction (β= -0, 690, p<0.05) et le type de projet (β= -0, 446, p<0.05) sont négativement et significativement liés aux croyances d'amélioration des compétences conceptuelles. Les autres variables de contrôle n'ont pas d'effet significatif sur la variable dépendante.

Dans une deuxième estimation, nous avons introduit notre variable indépendante correspondant à l'accompagnement entrepreneurial (V5). La variance totale expliquée R^2 est passée de 21,9% à 22%. Le modèle de regression est statistiquement significatif (F=1,848, p<0.05). Cependant, il n'existe aucun effet significatif de l'accompagnement entrepreneurial sur les croyances des entrepreneurs de pouvoir améliorer leurs compétences conceptuelles dans les années à venir. Nous rejetons donc, l'hypothèse **H2.1** qui stipule l'existence d'un impact positif entre l'accompagnement sur ce type de croyances.

2.2.2. Accompagnement Entrepreneurial et Croyances d'amélioration des Compétences Relationnelles (H2.2 : Modèle 2)

L'impact de l'accompagnement entrepreneurial sur les croyances d'amélioration des compétences relationnelles est formulé à travers l'hypothèse **H2.2**. Nous avons réalisé deux estimations de régression multiple (modèle 2 dans le tableau 79). Dans la première estimation, les résultats montrent que le modèle de régression explicatif des croyances

d'amélioration des compétences relationnelles en fonction des variables de contrôle est statistiquement significatif (F=1,587, p<0.10), R^2= 0,183, ce qui révèle un pouvoir explicatif des variables de contrôle sur les croyances des entrepreneurs d'améliorer leurs compétences relationnelles. L'analyse des coefficients de regression montre que, tout comme pour les croyances d'amélioration des compétences conceptuelles, les variables de contrôle correspondantes au niveau d'étude 2 correspondant à Bac+4 et plus (β= -0,552, p<0.001), le secteur d'activité 2 ; BTP/Construction (β= -0,722, p<0.05) et le type de projet (β= -0,342, p<0.10) sont négativement et significativement liées aux croyances d'amélioration des compétences relationnelles des entrepreneurs.

Dans une deuxième estimation, nous avons introduit la variable accompagnement. Les résultats indiquent que le modèle de régression est non significatif statistiquement significatif (F=1,477, p>0.10). L'impact de l'accompagnement sur les croyances d'amélioration des compétences relationnelles est statistiquement non significatif. L'hypothèse **H2.2** qui lie l'accompagnement entrepreneurial à ce type de croyances est non validée.

2.2.3. Accompagnement Entrepreneurial et Croyances d'amélioration des Compétences Organisationnelles (H2. 3 : Modèle 3)

L'hypothèse **H2.3** stipule l'existence d'un effet positif de l'accompagnement entrepreneurial (VI) sur les croyances des entrepreneurs de pouvoir améliorer leurs compétences organisationnelles (VD). L'analyse de l'effet des variables de contrôle sur la variable dépendante (Estimation 1, modèle 3) laisse croire que le modèle de régression est statistiquement significatif (F= 2,052, p<0. 05). Le coefficient de détermination R^2 est élevé et est égale à 22,5%. L'analyse des coefficients de regression montre que le niveau d'étude 2 correspondant à Bac+4 et plus (β= -0,485, p<0.05), le secteur d'activité 2 ; BTP/Construction (β= -0, 470, p<0.1) et le type de projet (β= -0, 489, p<0. 05) sont négativement et significativement liés aux croyances d'amélioration des compétences organisationnelles.

Dans une deuxième estimation, le modèle explicatif de la VD en fonction de l'accompagnement entrepreneurial est statistiquement significatif (F=1,918, p<0.05). Cependant, d'après le coefficient de regression observé il semble qu'encore une fois, l'accompagnement reçu par l'entrepreneur n'a pas eu d'effet significatif sur ses croyances d'amélioration de ses compétences organisationnelles. En conséquence, l'hypothèse **H2.3**

selon laquelle l'accompagnement entrepreneurial affecte positivement les croyances d'amélioration des compétences organisationnelles des entrepreneurs n'est pas validée.

2.2.4. Accompagnement Entrepreneurial et Croyances d'amélioration des Compétences Stratégiques (H2.4 : Modèle 4)

Cette relation est formulée à travers l'hypothèse **H2.4**. La première estimation permet d'analyser l'effet des variables de contrôle sur la variable dépendante à travers un modèle de regression (modèle 4). La variance des croyances d'amélioration des compétences stratégiques (VD) expliquée par les variables de contrôle est égale à 0,177 (R^2 = 17,7%). Les résultats affichent un modèle de régression statistiquement non significatif (F=1,518, p>0.10). Les variables de contrôle n'ont, donc, pas d'effet significatif sur la variable dépendante.

Dans une deuxième estimation, nous avons intégré la variable relative à l'accompagnement entrepreneurial. Les résultats montrent que le modèle de régression reste statistiquement non significatif (F=1,444, p>0.10). La variance totale expliquée traduite par le coefficient de détermination R^2 est égale à 18%. De même, le tableau des coefficients montre que l'accompagnement entrepreneurial n'a pas d'impact significatif sur les croyances d'amélioration des entrepreneurs de leurs compétences stratégiques (β = -,142, p>0.10). Les résultats ainsi trouvés nous permettent de rejeter l'hypothèse **H2.4** selon laquelle l'accompagnement entrepreneurial affecte positivement les croyances des entrepreneurs d'améliorer dans le futur, leurs compétences stratégiques.

2.2.5. Accompagnement Entrepreneurial et Croyances d'amélioration des Compétences d'engagement (H2.5 : Modèle 5)

Dans une première estimation, nous avons intégré les variables de contrôle. Le modèle de régression explicatif des croyances d'amélioration des compétences d'engagement (VD) en fonction des variables de contrôle est statistiquement significatif. Le coefficient de régression est significatif, F=1,695, (p<0.10). L'ensemble des variables de contrôle expliquent 19,3 % de la variance totale de la variable dépendante (R^2 = 0.193). A partir de l'analyse des coefficients de regression de chaque variable de contrôle, nous remarquons que les variables : niveau d'étude 2 (Bac+4 et plus) (β= -0, 475, p<0.1) et le secteur d'activité 2 ; (BTP/Construction) (β= -0,778, p<0.05) sont liées significativement et négativement aux croyances d'amélioration des compétences d'engagement.

Dans une deuxième estimation, et après ajout de la variable de l'accompagnement entrepreneurial, la variance des croyances d'amélioration expliquée par l'ensemble des variables augmente légèrement et passe de 19,3 % à 20,2%. Les résultats montrent que le modèle de régression est significatif (F=1,665, p<0.10). Néanmoins, encore une fois, les résultats affichent un impact non significatif de l'accompagnement entrepreneurial sur les croyances d'amélioration des compétences d'engagement (β= -0,250, p>0.10). L'hypothèse **H2.5** selon laquelle l'accompagnement entrepreneurial affecte positivement des croyances d'amélioration des entrepreneurs de leurs compétences d'engagement n'est donc, pas acceptée.

2.2.6. Accompagnement Entrepreneurial et Croyances d'amélioration des Compétences liées aux Opportunités (H2.6 : Modèle 6)

L'hypothèse **H2.6** sera examinée à travers les résultats de la régression affichés dans le modèle 6 du tableau 79. Dans une première estimation, nous avons introduit nos variables de contrôle. Ces dernières expliquent près de 25% de la variance totale de la variable indépendante (R^2 = 0,249). Le coefficient de regression de ces variables est significatif (F=2,339, p<0.01). Les variables de contrôle ont un effet significatif sur les croyances qu'ont les entrepreneurs de leur chance d'améliorer leurs compétences liées aux opportunités. Par ailleurs, les résultats montrent que seul le secteur d'activité 2 (BTP/Construction) est significativement (p<0.01) et négativement (β=-1,069) et lié aux croyances d'amélioration des compétences d'opportunités. Les autres variables de contrôle n'ont pas d'effet significatif sur cette variable.

Dans une deuxième estimation, nous avons introduit notre variable relative à l'accompagnement entrepreneurial. La variance totale expliquée R^2 est passée de 24,9% à 25,4%, ce qui présente une très légère amélioration du pouvoir explicatif du modèle. Le coefficient de regression est statistiquement significatif (F=2,229, p<0.01). Toutefois, pas de changement en ce qui concerne l'effet de l'accompagnement entrepreneurial qui reste non significatif sur la variable relatives aux croyances d'amélioration des compétences liées aux opportunités (β= -,173, p>0.10). Les résultats ainsi trouvés nous permettent de réfuter l'hypothèse **H2.6** selon laquelle, l'accompagnement entrepreneurial a un impact positif sur les croyances d'amélioration des entrepreneurs de leurs compétences liées aux opportunités.

2.3. Déterminants de l'Auto-Efficacité Entrepreneuriale

Notre objectif à ce niveau, est d'examiner les déterminants d'un sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale que les entrepreneurs accompagnés peuvent avoir. Dans cette rubrique, il s'agit de tester les trois hypothèses qui relient l'auto-efficacité entrepreneuriale (VD) avec les variables indépendantes ; accompagnement entrepreneurial (H3), auto-conscience des compétences entrepreneuriales (H4) et croyances d'amélioration des compétences entrepreneuriales (H5).

Tout comme pour les hypothèses précédentes H1 et H2, nous avons utilisé la méthode de regression linéaire multiple. Quatre séries de modèles de regression explicatifs de l'auto-efficacité entrepreneuriale ont été réalisées. Nous les résumons dans le tableau 80 et les interprétons dans le développement qui suit. Les résultats des régressions trouvés seront discutés dans le dernier chapitre discussion.

Tableau 80: Résultats des Régressions linéaires des déterminants de l'Auto-Efficacité Entrepreneuriale

	Variable dépendante: *Auto-Efficacité Entrepreneuriale (V3)*			
Variables de contrôle	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4
Age 1	-,680	-,669	**-,522****	**-,603***
Âge 3	,038	,068	-,062	,063
Âge 4	-,282	-,267	-,200	-,005
Niveau d'étude 2	-,035	-,016	,121	,236
Durée Expérience 2	,308	**,469***	**,311****	,295
Durée Expérience 3		,153	,100	,080
Durée Expérience 4	-,123			
Secteur d'activité 2	**-,505***	**-,547****	-,112	,055
Secteur d'activité 3	,383	,424	,096	,253
Secteur d'activité 4	**,435***	**,443****	**,348*****	**,350***
Durée, en heures cumulées d'accompagnement	,000	,012	,000	-,004
Type de projet	-,096	-,062	**,197***	,099
Fréq. 1 Renc. Accompagnateur	,210	,178	,110	,062
Fréq. 3 Renc. Accompagnateur	,124	,235	,155	,093
Fréq. 4 Renc. Accompagnateur	,086	,197	,068	,096
Fréq. 5 Renc. Accompagnateur	-,066	-,172	,000	-,400
Variables Indépendantes				
• **Accompagnement entrepreneurial (V5)**		**-,461****		
• **Auto-conscience des Compétences entrepreneuriales (V1)**				
Auto-conscience des compétences conceptuelles (V1.1)			,051	
Auto-conscience des compétences relationnelles (V1.2)			**,212****	
Auto-conscience des compétences d'organisation (V1.3)			**,257****	
Auto-conscience des compétences stratégiques (V1.4)			-,028	
Auto-conscience des compétences d'engagement (V1.5)			**,264*****	
Auto-conscience des compétences liées aux opportunités (V1.6)			**,249*****	
• **Croyances d'amélioration des compétences entrepreneuriales (V2)**				
Croyances d'amélioration des compétences conceptuelles (V2.1)				,046
Croyances d'amélioration des compétences relationnelles (V2.2)				,196
Croyances d'amélioration des compétences d'organisation (V2.3)				-,043
Croyances d'amélioration des compétences stratégiques (V3.4)				-,009
Croyances d'amélioration des compétences d'engagement (V2.5)				**,181***

Croyances d'amélioration des compétences liées aux opportunités (V2.6)				**,255****
Nombre d'observation	122	122	122	122
R^2	,186	,232	,778	,522
F	**1,612***	**1,988****	**16,702*****	**5,202*****

*******p = 0.000 ; ***p<0.01 ; **p<0.05 ; *p<0.10***

Les variables : Âge 2 (Entre 31 et 40 ans), Âge 5 (Plus de 60 ans), Niveau d'étude 1(Max Bac+ 3), Durée Expérience 1 (Moins d'1 an), Secteur d'activité 1 (Industrie) et Fréq. 2 Renc. Accompagnateur (1 fois/mois) ont été exclues par le logiciel SPSS, des quatre modèles de regression (de 1à 4).

Dans le premier modèle (modèle 1), nous avons intégré les variables de contrôle. Le coefficient des régressions de ces variables est significatif F= **1,612** (p<0.10). Le coefficient de détermination R^2= 0,186, ce qui signifie que les variables de contrôle expliquent 18,6% de la variance totale de l'auto-efficacité entrepreneuriale.

A travers une lecture du tableau 80, nous constatons que le secteur d'activité 2 (BTP/Construction) a un effet négatif (β= -0,505) et significatif (p<0.1) sur l'auto-efficacité entrepreneuriale. Quant à la variable secteur d'activité 4 (Services aux personnes), les résultats montrent qu'elle est positivement (β=0,435) et significativement (p<0.1) liée à l'auto-efficacité entrepreneuriale. Les autres variables de contrôle n'ont pas d'effet significatif sur la variable dépendante.

Dans le second modèle (modèle 2), nous avons intégré la variable de l'accompagnement entrepreneurial. La variance de l'auto-efficacité entrepreneuriale expliquée par l'ensemble des variables s'améliore et passe de 18,6% à 23,2%. Le coefficient de regression de ces variables est significatif ; F=1,988 (p<0.05). Dans ce modèle, nous remarquons que l'accompagnement entrepreneurial est négativement (β= -0,461) et significativement (p<0.05) lié à l'auto-efficacité entrepreneuriale. Les résultats ainsi trouvés nous permettent de rejeter l'hypothèse **H3** selon laquelle l'accompagnement entrepreneurial affecte positivement le sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale des entrepreneurs accompagnés.

Dans le troisième modèle, nous avons ajouté les variables correspondant à l'auto-conscience des compétences entrepreneuriales. La variance de l'auto-efficacité entrepreneuriale expliquée par l'ensemble des variables subit une plus importante amélioration et passe de 23,2% à 77, 8 %. Le coefficient de regression de ces variables est significatif ; F=16,702 (p = 0.000). Dans ce modèle, nous remarquons que l'auto-conscience des compétences conceptuelles (V1.1) n'a pas d'effet significatif (β=0, 051, p>0.10) sur l'auto-efficacité entrepreneuriale. Nous pouvons, donc, rejeter l'hypothèse **H4.1** selon laquelle l'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences conceptuelles affecte positivement leur auto-efficacité entrepreneuriale.

D'après les résultats du même modèle 3, nous observons que l'auto-conscience des compétences relationnelles (V1.2) (β=0,212, p<0.05), l'auto-conscience des compétences organisationnelle (V1.3) (β=0, 257, p<0.05), l'auto-conscience des compétences d'engagement (V1.5) (β=0,264, p<0.01) et l'auto-conscience des compétences liées aux opportunités (V1.6) (β=0, 249, p<0.01) sont toutes, liées positivement et significativement à

l'auto-efficacité entrepreneuriale. Ainsi, les hypothèses **H4.2 H4.3, H4.5 et H4.6** sont corroborées. Toutefois, l'auto-conscience des compétences stratégiques (V1.4) n'a pas d'effet significatif sur l'auto-efficacité entrepreneuriale. (β= -0,028, p>0.10). L'hypothèse **H4.4** est donc rejetée.

Dans le quatrième et dernier modèle, nous avons ajouté les variables correspondant aux croyances d'amélioration des compétences entrepreneuriales. La variance de l'auto-efficacité entrepreneuriale expliquée par l'ensemble des variables a diminué et passe de 77,8% à 52,2%. Le coefficient de regression de ces variables est significatif ; F=5,202 (p = 0.000). Dans ce modèle 4, nous constatons que les croyances d'amélioration des compétences conceptuelles (V2.1) (β=0,046, p>0.10), relationnelles (V2.2) (β=0,196, p>0.10), organisationnelle (V2.3) (β=-0,043, p>0.10) et stratégiques (V3.4) (β=-0,009, p>0.10) n'ont pas d'effet significatif sur l'auto-efficacité entrepreneuriale. En vue de ces résultats statistiques, nous pouvons conclure que les hypothèses **H5.1, H5.2, H5. 3 et H5.4** sont réfutées**.**

Les résultats montrent que les croyances d'amélioration des compétences d'engagement (V2.5) (β=0,181, p<0.10) et celles liées aux opportunités (V2.6) (β=0,255, p<0.05) sont liées positivement et significativement à l'auto-efficacité entrepreneuriale. A la lumière de ces résultats, nous corroborons les hypothèses **H5.5** et **H5.6**.

2.4. Déterminants de l'Auto-perception de la Performance des Activités Entrepreneuriales

Dans cette partie, l'objectif est d'appréhender les effets simultanés de l'auto-efficacité entrepreneuriale et de l'accompagnement entrepreneurial sur l'auto-perception des entrepreneurs de leur performance dans la réalisation des dix huit activités entrepreneuriales sélectionnées à cet effet et basées principalement sur les travaux de Gartner et a (1998). Nous cherchons ainsi, à tester les hypothèses **H6** et **H7** qui stipulent l'existence d'un lien significatif et positif entre l'auto-perception de la performance des actions entrepreneuriales et le sentiment d'une auto-efficacité entrepreneuriale, d'une part (H6), et d'autre part, le fait d'avoir bénéficié d'un accompagnement (H7).

A cet effet, nous testerons les hypothèses sous-jacentes de H6 à savoir: H6.1, H6.2, H6.3, H6.4 et H6.5 reliant respectivement, l'auto-efficacité entrepreneuriale à l'auto-perception de la performance de chaque catégorie d'activités entrepreneuriales (d'acquisition des ressources et de l'aide, d'exploitation de l'entreprise, d'identification des clients et de la

vente, de recherche et affinement de l'opportunité et de résolution des problèmes hors entreprise).

Seront également testées, les hypothèses sous-jacentes de H7 qui relient positivement et significativement l'accompagnement entrepreneurial avec les six variables de l'auto-perception de la performance correspondant aux mêmes catégories d'activités entrepreneuriales. Nous procédons, pour cela, par une série de cinq modèles de régressions linéaires où la variable dépendante représente l'auto-perception de la performance. Dans chaque grand modèle, nous réalisons trois estimations.

Les résultats des régressions linéaires multiples appliquées seront résumés dans le tableau 81 ci-dessous et interprétés dans le développement qui suit. Les résultats seront discutés dans le chapitre discussion.

Tableau 81 : Déterminants de l'Auto-perception de la Performance des Activités Entrepreneuriales

	Variable dépendante : *Auto-perception de la performance des activités entrepreneuriales* (V4)								
	Performance des activités liées à **l'Acquisition des Ressources et de l'Aide**			Performance des activités liées à **l'Exploitation de l'Entreprise**			Performance des activités liées à **l'Identification des Clients et de la Vente**		
	Modèle 1			**Modèle 2**			**Modèle 3**		
Variables de contrôle	Estimation 1	Estimation 2	Estimation 3	Estimation 1	Estimation 2	Estimation 3	Estimation 1	Estimation 2	Estimation 3
Age 1	,127	,477	,138	-,643	-,188	-,638	-,640	-,354	-,632
Âge 3	**1,223*** **	**1,203*** **	**1,253*** **	-,210	-,237	-,199	,371	,355	,393
Âge 4	,412	,557	,427	**-,607** **	**-,423* **	**-,601* **	,098	,216	,108
Niveau d'étude 2	,146	,163	,165	**-,416* **	**-,389** **	**-,409* **	**,632** **	**,647** **	**,646 ** **
Durée Expérience 2	,599	,441	,233	**,610** **	-,029	,272	,545	,415	,191
Durée Expérience 3			-,376		**-,440** **	-,341			-,361
Durée Expérience 4	,406	,470		,353			,383	,435	
Secteur d'activité 1		-,472			-,092	-,262		,364	
Secteur d'activité 2	**1,343** **	**1,131* **	**1,300** **	-,246	-,006	,376	,055	,631	,023
Secteur d'activité 3	-,159	-,827	-,116	,360	,014	,384	,133	,336	,164
Secteur d'activité 4	,695		,704	,381			-,181		-,175
Durée d'heures cumulées d'accompagnement	,010	,010	,023	-,003	-,002	,002	,013	,013	,022
Type de projet	**-,905** **	**-,855** **	**-,870** **	-,157	-,098	-,143	**-,668** **	**-,628** **	**-,643 ** **
Fréq. 1 Renc. Accompagnateur	**1,938** **	**1,830** **	**1,905** **	,451	,295	,438	-,025	-,113	-,049
Fréq. 3 Renc. Accompagnateur	-,454	-,517	-,338	,177	,088	,221	-,224	-,276	-,141
Fréq. 4 Renc. Accompagnateur	,097	,053	,213	,024	-,034	,068	-,501	-,537	-,417
Fréq. 5 Renc. Accompagnateur	-,368	-,334	-,479	,247	,284	,205	-,044	-,017	-,124
Variables Indépendantes									
Auto-Efficacité entrepreneuriale		**,514*** **			**,608**** **			**,421*** **	
Accompagnement entrepreneurial			-,478			-,182			-,345
Nombre d'observation s	122	122	122	122	122	122	122	122	122
R2	,214	,269	,227	,174	,490	,181	,188	,261	,201
F	**1,927****	**2,409*****	**1,927****	**1,491**	**6,310*****	**1,447**	**1,638***	**2,322*****	**1,655***

*******p = 0.000 ; ***p<0.01 ; **p<0.05 ; *p<0.10***

	Performance des activités liées à la **Recherche et affinement de l'opportunité**			Performance des activités liées à la **Résolution des problèmes hors entreprise**		
	Modèle 4			**Modèle 5**		
Variables de contrôle	Estimation 1	Estimation 2	Estimation 3	Estimation 1	Estimation 2	Estimation 3
Age 1	,104	,419	,106	-,104	,282	-,097
Âge 3	-,014	-,032	-,009	-,197	-,218	-,176
Âge 4	-,264	-,134	-,261	-1,183**	-1,023**	-1,173**
Niveau d'étude 2	,106	,122	,109	-,551	-,532*	-,538
Durée Expérience 2	,168	,025	-,292	-,033	-,208	-,131
Durée Expérience 3			-,462*			-,104
Durée Expérience 4	,467*	,524**		,125	,195	
Secteur d'activité 1		,332			-,208	
Secteur d'activité 2	-,617*	-,051	-,625*	-,083	-,003	-,112
Secteur d'activité 3	-,127	,028	-,120	,209	-,216	,238
Secteur d'activité 4	-,131		-,129	,455		,460
Durée, heures cumulées d'accompagnement	,008	,008	,010	,010	,011	,019
Type de projet	-,521**	-,477**	-,515**	-,410	-,355	-,386
Fréq. 1 Renc. Accompagnateur	,288	,191	,282	1,388*	1,269	1,366
Fréq. 3 Renc. Accompagnateur	,006	-,051	,027	-,078	-,148	,001
Fréq. 4 Renc. Accompagnateur	-,489	**-,529***	-,469	1,248***	1,199***	1,327***
Fréq. 5 Renc. Accompagnateur	-,779	-,749	-,799	,544	,582	,469
Variables Indépendantes						
Auto-Efficacité entrepreneuriale		,462****			,568***	
Accompagnement entrepreneurial			-,085			-,326
Nombre d'observation s	122	122	122	122	122	122
R^2	,181	,295	,182	,197	,284	,205
F	**1,564***	**2,749*****	**1,462**	**1,733***	**2,606*****	**1,689***

*******p = 0.000 ; ***p<0.01 ; **p<0.05 ; *p<0.1***

Les variables : Âge 2 (Entre 31 et 40 ans), Âge 5 (Plus de 60 ans), Niveau d'étude 1(Max Bac+ 3), Durée Expérience 1 (Moins d'1 an) et Fréq. 2 Renc. Accompagnateur (1 fois/mois) ont été exclues par le logiciel SPSS, des cinq modèles de regression (de 1 à 5).

2.4.1. Déterminants de l'Auto-perception de la Performance des activités liées à l'Acquisition des Ressources et de l'Aide (Modèle 1)

Le premier modèle de régression linéaire (Modèle 1) explique l'auto-perception de la performance des activités liées à l'acquisition des ressources et de l'aide (VD) en fonction des variables de contrôle (Estimation 1), de l'auto-efficacité entrepreneuriale (Estimation 2) et de l'accompagnement entrepreneurial (Estimation 3).

Dans la première estimation (Estimation 1, modèle 1), nous avons intégré les variables de contrôle. Le coefficient des régressions de ces variables est significatif : F= 1,927 ($p<0.05$). Le coefficient de détermination R^2= 0,214, ce qui signifie que les variables de contrôle expliquent 21,4% de la variance totale de l'auto-perception de la performance des activités d'acquisition des ressources et de l'aide.

La lecture du tableau nous fait constater que les variables : Tranche d'âge 3 (avoir entre 41 et 50 ans) (β=1,223, $p<0.01$), Secteur d'activité 2 (BTP/Construction) (β=1,343, $p<0.05$) et Fréquence (1) des rencontres avec l'accompagnateur (1 fois ou +/mois) (β=1,938, $p<0.05$) sont liées positivement et significativement à l'auto-perception des entrepreneurs de leur performance dans les activités d'acquisition des ressources et de l'aide. Toutefois, le type de projet est lié négativement (β= -,905) et significativement ($p<0.05$) à cette variable.

Dans la deuxième estimation (Estimation 2, modèle 1), nous avons rajouté la variable de l'auto-efficacité entrepreneuriale. La variance de l'auto-perception de la performance des activités d'acquisition des ressources et de l'aide expliquée par l'ensemble des variables s'améliore et passe de 21,4% à 26,9%. Le coefficient de regression de ces variables est significatif F=2,409 ($p<0.01$). Dans cette deuxième estimation, nous remarquons que la variable de l'auto-efficacité entrepreneuriale est positivement (β=0,514) et significativement ($p<0.01$) liée à l'auto-perception de la performance des activités d'acquisition des ressources et de l'aide. Ce résultat, ainsi trouvé, nous permet de corroborer l'hypothèse **H6.1**.

Enfin, dans une troisième estimation (Estimation 3, modèle 1), nous avons intégré la variable accompagnement entrepreneurial. La variance de l'auto-perception de la performance des activités d'acquisition des ressources et de l'aide expliquée par l'ensemble des variables baisse et passe de 26,9% à 22,7%. Le coefficient de regression de ces variables est significatif F=1,927 ($p<0.05$). Nous remarquons, dans cette estimation, que

l'accompagnement entrepreneurial n'a pas d'effet significatif (β= -,478, p>0.10) sur la variable dépendante autrement ; il n'influence pas la manière dont les entrepreneurs perçoivent leur performance dans les activités entrepreneuriales reliées à l'acquisition des ressources et de l'aide. Ce constat nous amène donc, à rejeter l'hypothèse H7.1.

2.4.2. Déterminants de l'Auto-perception de la Performance des activités liées à l'Exploitation de l'Entreprise (Modèle 2)

Dans un second modèle (Modèle 2) nous tentons d'examiner, à travers trois estimations, les effets respectifs des variables de contrôle (Estimation 1), de l'auto-efficacité entrepreneuriale (Estimation 2) et de l'accompagnement entrepreneurial (Estimation 3) sur l'auto-perception des entrepreneurs de leur performance des activités liées à l'Exploitation de l'entreprise (VD).

Dans la première estimation (Estimation 1, modèle 2), nous avons inséré les variables de contrôle. Le coefficient des régressions de ces variables n'est pas significatif F= 1,491 (p>0.10). Le coefficient de détermination R^2= 0,174, ce qui signifie que les variables de contrôle n'expliquent que seulement 17, 4% de la variance totale de l'auto-perception de la performance des activités d'Exploitation de l'entreprise.

Au vue des résultats affichés dans le tableau 81, nous constatons tout de même, que les variables : Tranche d'âge 4 (avoir entre 50 et 60 ans) (β= -0,607 p<0.05) et Niveau d'étude 2 (Bac+4 et plus) (β= -0,416, p<0.1) ont un impact négatif et significatif sur la variable dépendante. La durée d'expérience 2 (Expérience de 1 à 5 ans) est liée positivement (β=0,610) et significativement (p<0.05) à l'auto-perception de la performance des activités d'exploitation de l'entreprise. Les autres variables de contrôle n'ont pas d'effet significatif sur notre variable dépendante.

Dans la deuxième estimation (Estimation 2, modèle 2), nous avons intégré la variable : auto-efficacité entrepreneuriale. La variance de l'auto-perception de la performance des activités d'exploitation de l'entreprise expliquée par l'ensemble des variables est nettement améliorée et passe de 17,4% à 49%. Le coefficient de regression de ces variables est très significatif F= 6,310 (p=0.000). Dans cette deuxième estimation, nous observons que la variable auto-efficacité entrepreneuriale est liée positivement (β=0,608) et significativement (p=0.000) à l'auto-perception de la performance des activités d'exploitation de l'entreprise. Ainsi, ce résultat nous permet de corroborer l'hypothèse **H6.2**.

Enfin, dans une troisième estimation (Estimation 3, modèle 1), nous avons intégré la variable accompagnement entrepreneurial. La variance de l'auto-perception de la performance des activités d'exploitation de l'entreprise expliquée par l'ensemble des variables baisse et passe de 49% à 18,1%. Le coefficient de regression de ces variables n'est pas significatif F=1,447 (p>0.10). De même, nous remarquons, dans cette estimation, que l'accompagnement entrepreneurial n'a pas d'effet significatif (β= -0,182, p>0.10) sur la variable dépendante autrement ; il n'influence pas la manière avec laquelle les entrepreneurs perçoivent leur performance dans les activités reliées à l'exploitation de leur entreprise. Ce constat nous conduit à rejeter l'hypothèse **H7.2**.

2.4.3. Déterminants de l'Auto-perception de la Performance des activités liées à l'identification des Ressources et de l'Aide (Modèle 3)

Le troisième modèle de régression linéaire (Modèle 3) explique la variation de l'auto-perception de l'entrepreneur de sa performance dans les activités liées à l'identification des ressources et de l'aide (VD) en fonction des variables de contrôle (Estimation 1), de l'auto-efficacité entrepreneuriale (Estimation 2) et de l'accompagnement entrepreneurial (Estimation 3).

Dans la première estimation (Estimation 1, modèle 3), nous avons intégré les variables de contrôle. Le coefficient des régressions de ces variables est significatif F= 1,638 (p<0.1). Le coefficient de détermination R^2=0,188, ce qui signifie que les variables de contrôle expliquent 18,8% de la variance totale de l'auto-perception de la performance des activités d'identification des ressources et de l'aide.

D'après le tableau 81, nous constatons que la variable : Niveau d'étude 2 (Bac+4 et plus) est liée positivement (β=0,632) et significativement (p<0.05) à l'auto-perception des entrepreneurs de la performance des activités d'identification des ressources et de l'aide. Le type de projet, quant à lui, est négativement (β= -0,668) et significativement (p<0.05) lié à cette variable.

Dans la deuxième estimation (Estimation 2, modèle 3), nous avons intégré la variable : auto-efficacité entrepreneuriale. La variance de l'auto-perception de la performance des activités d'identification des ressources et de l'aide expliquée par l'ensemble des variables s'améliore et passe de 18,8% à 26,1%. Le coefficient de regression de ces variables est significatif F=2,322 (p<0.01). Dans cette deuxième estimation, nous remarquons que la variable, auto-

efficacité entrepreneuriale est positivement (β=0,421) et significativement (p<0.01) liée à l'auto-perception de la performance des activités d'identification des ressources et de l'aide. Ce résultat, ainsi trouvé nous permet de corroborer l'hypothèse **H6.3**.

Enfin, dans une troisième estimation (Estimation 3, modèle 3), nous avons intégré la variable : accompagnement entrepreneurial. La variance de l'auto-perception de la performance des activités d'identification des ressources et de l'aide expliquée par l'ensemble des variables baisse et passe de 26,1% à 20,1%. Le coefficient de regression de ces variables est significatif F=1,655 (p<0.1). Nous remarquons, dans cette estimation, que l'accompagnement entrepreneurial n'a pas d'effet significatif (β= -,345, p>0.10) sur la variable dépendante ; autrement ; il n'influence pas la manière dont les entrepreneurs perçoivent leur performance dans les activités entrepreneuriales reliées à l'identification des ressources et de l'aide. Ce constat nous amène donc, à rejeter l'hypothèse **H7.3**.

2.4.4. Déterminants de l'Auto-perception de la Performance des activités liées à la Recherche et à l'affinement de l'opportunité (Modèle 4)

Le quatrième modèle de régression linéaire (Modèle 4) vise à tester les hypothèses liant la variable : auto-perception de la performance des activités de Recherche et d'affinement de l'opportunité (VD) en relation avec les variables de contrôle (Estimation 1), l'auto-efficacité entrepreneuriale (Estimation 2) et l'accompagnement entrepreneurial (Estimation 3).

Dans la première estimation (Estimation 1, modèle 4), nous avons intégré les variables de contrôle. Le coefficient des régressions de ces variables est significatif : F= 1,564 (p<0.1). Le coefficient de détermination R^2= 0,181, les variables de contrôle expliquent 18,1% de la variance totale de l'auto-perception de la performance des activités de recherche et d'affinement de l'opportunité.

L'analyse du tableau 81 montre que la variable : Durée Expérience 4 (Plus de 10 ans d'expérience) est liée positivement (β=0,467) et significativement (p<0.1) à l'auto-perception de la performance des activités de recherche et d'affinement de l'opportunité.

Le secteur d'activité 2 (BTP/Construction) (β= -0,617, p<0.1) et le type de projet (β= -0,521, p<0.05) sont liés négativement et significativement à notre variable indépendante.

Dans la deuxième estimation (Estimation 2, modèle 4), nous avons intégré la variable : auto-efficacité entrepreneuriale. Le pourcentage de la variance de l'auto-perception de la

performance des activités de recherche et d'affinement de l'opportunité expliquée par l'ensemble des variables augmente en passant de 18,1% à 29,5%. Le coefficient de regression de ces variables est significatif F=2,749 (p<0.01). Dans cette deuxième estimation, nous remarquons que la variable de l'auto-efficacité entrepreneuriale est positivement (β=0,462) et significativement (p=0.000) liée à l'auto-perception de la performance dans les activités de recherche et d'affinement de l'opportunité. Ce résultat nous permet de corroborer l'hypothèse **H6.4**.

Enfin, dans une troisième estimation (Estimation 3, modèle 4), nous avons intégré la variable accompagnement entrepreneurial. La variance de l'auto-perception de la performance des activités de recherche et d'affinement de l'opportunité expliquée par l'ensemble des variables baisse et passe de 29,5% à 18,2%. Le coefficient de regression de ces variables est non significatif : F=1,462 (p>0.10). Dans cette estimation, nous remarquons l'absence d'un effet significatif de l'accompagnement entrepreneurial sur la variable dépendante (β= -0,085, p>0.10) ; autrement, il n'influence pas la manière dont les entrepreneurs perçoivent leur performance dans les activités entrepreneuriales liées à la recherche et à l'affinement de l'opportunité. Ce résultat nous amène à rejeter l'hypothèse **H7.4**.

2.4.5. Déterminants de l'Auto-perception de la Performance des activités liées à la Résolution des problèmes hors entreprise (Modèle 5)

Ce modèle de régression linéaire (Modèle 5) permet de tester successivement, l'effet des variables de contrôle (Estimation 1), de l'auto-efficacité entrepreneuriale (Estimation 2) et de l'accompagnement entrepreneurial (Estimation 3) sur la variable auto-perception de la performance des activités liées à la résolution des problèmes hors entreprise (VD).

Dans la première estimation (Estimation 1, modèle 5), nous avons intégré les variables de contrôle. Le coefficient des régressions de ces variables est significatif : F= 1,733 (p<0.1). Le coefficient de détermination R^2= 0,197, ce qui signifie que les variables de contrôle expliquent 19,7% de la variance totale de l'auto-perception de la performance des activités liées à la résolution des problèmes hors entreprise.

Au regard des chiffres dans le tableau, nous constatons que la variable: Tranche d'âge 4 (entre 50 et 60 ans) est négativement (β= -1,183) et significativement (p<0.05) liée à l'auto-perception de la performance des activités liées à la résolution des problèmes hors

entreprise. Les variables : Fréquence (1) (1 fois ou +/mois) (β=1,388, $p<0.1$) et Fréquence (4) des rencontres avec l'accompagnateur (1 fois ou -/trimestre) (β=1,248, $p<0.01$) sont liées positivement et significativement à notre variable dépendante.

Dans la deuxième estimation (Estimation 2, modèle 5), et suite à l'ajout de la variable : auto-efficacité entrepreneuriale, la variance de l'auto-perception de la performance des activités liées à la résolution des problèmes hors entreprise expliquée par l'ensemble des variables subit une nette amélioration et passe de 19,7% à 28,4%. Le coefficient de regression de ces variables est significatif F=2,606 ($p<0.01$). Dans cette deuxième estimation, nous remarquons que la variable de l'auto-efficacité entrepreneuriale a un impact positif (β=0,568) et significatif ($p<0.01$) sur l'auto-perception de la performance des activités liées à la résolution des problèmes hors entreprise. Ce résultat, permet donc, de corroborer l'hypothèse **H6.5**.

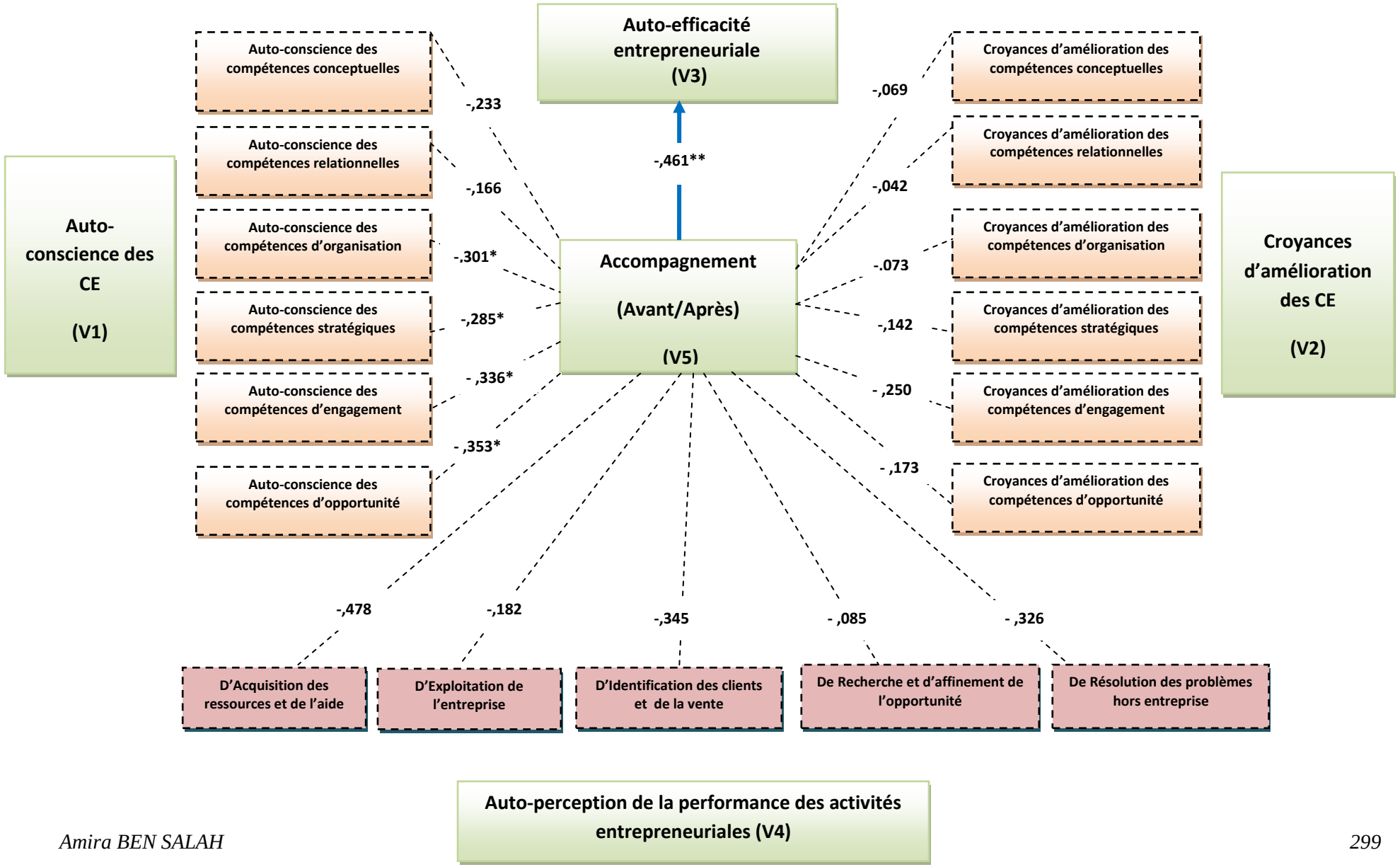
Enfin, dans une troisième estimation (Estimation 3, modèle 5), nous avons intégré la variable de l'accompagnement entrepreneurial. La variance de l'auto-perception de la performance des activités liées à la résolution des problèmes hors entreprise expliquée par l'ensemble des variables a baissé et est passe de 28,4% à 20,5%. Le coefficient de regression de ces variables est significatif F=1,689 ($p<0.1$). Nous remarquons, dans cette estimation, que l'accompagnement entrepreneurial n'a pas d'effet significatif (β= -0,326, $p>0.10$) sur la variable dépendante autrement dit ; il n'influence pas la manière dont les entrepreneurs perçoivent leur performance dans les activités entrepreneuriales liées à la résolution des problèmes hors entreprise. Ce constat nous amène donc, à rejeter l'hypothèse **H7.5**.

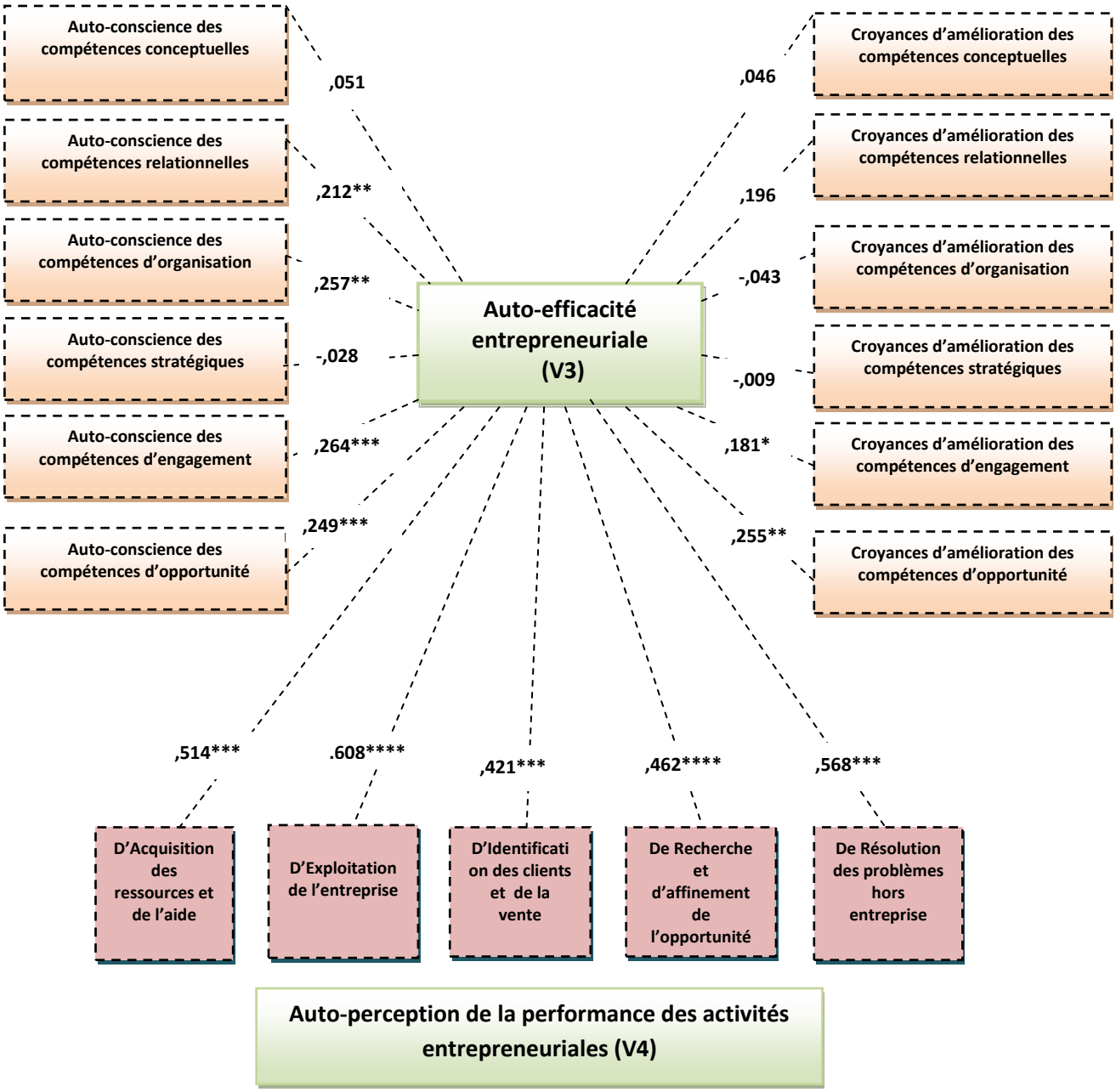
Nous récapitulons les différents résultats des tests d'hypothèses dans le tableau qui suit.

Tableau 82* : *Récapitulatif des Résultats des tests des sept hypothèses principales

Les hypothèses	Résultat
H1.1 : L'accompagnement entrepreneurial affecte positivement l'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences conceptuelles	Réfutée
H1.2 : L'accompagnement entrepreneurial affecte positivement l'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences relationnelles	Réfutée
H1.3 : L'accompagnement entrepreneurial affecte positivement l'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences organisationnelles	Réfutée
H1.4 : L'accompagnement entrepreneurial affecte positivement l'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences stratégiques	Réfutée
H1.5 : L'accompagnement entrepreneurial affecte positivement l'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences d'engagement	Réfutée
H1.6 : L'accompagnement entrepreneurial affecte positivement l'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences liées aux opportunités	Réfutée
H2.1 : L'accompagnement entrepreneurial affecte positivement les croyances d'amélioration des entrepreneurs de leurs compétences conceptuelles	Réfutée
H2.2 : L'accompagnement entrepreneurial affecte positivement les croyances d'amélioration des entrepreneurs de leurs compétences relationnelles	Réfutée
H2.3 : L'accompagnement entrepreneurial affecte positivement les croyances d'amélioration des entrepreneurs de leurs compétences organisationnelles	Réfutée
H2.4 : L'accompagnement entrepreneurial affecte positivement les croyances d'amélioration des entrepreneurs de leurs compétences stratégiques	Réfutée
H2.5 : L'accompagnement entrepreneurial affecte positivement les croyances d'amélioration des entrepreneurs de leurs compétences d'engagement	Réfutée
H2.6 : L'accompagnement entrepreneurial affecte positivement les croyances d'amélioration des entrepreneurs de leurs compétences liées aux opportunités	Réfutée
H3 : L'accompagnement entrepreneurial affecte positivement le sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale des entrepreneurs accompagnés.	Réfutée
H4.1 : L'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences conceptuelles affecte positivement leur auto-efficacité entrepreneuriale	Réfutée
H4.2 : L'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences relationnelles affecte positivement leur auto-efficacité entrepreneuriale	Validée
H4.3 : L'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences organisationnelles affecte positivement leur auto-efficacité entrepreneuriale	Validée
H4.4 :L'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences stratégiques affecte positivement leur auto-efficacité entrepreneuriale	Réfutée
H4.5 :L'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences d'engagement affecte positivement leur auto-efficacité entrepreneuriale	Validée
H4.6 :L'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences liées aux opportunités affecte positivement leur auto-efficacité entrepreneuriale	Validée

H5.1 : les croyances d'amélioration des entrepreneurs de leurs compétences conceptuelles affectent positivement leur auto-efficacité entrepreneuriale	Réfutée
H5.2 : les croyances d'amélioration des entrepreneurs de leurs compétences relationnelles affectent positivement leur auto-efficacité entrepreneuriale	Réfutée
H5.3 : les croyances d'amélioration des entrepreneurs de leurs compétences organisationnelles affectent positivement leur auto-efficacité entrepreneuriale	Réfutée
H5.4 : les croyances d'amélioration des entrepreneurs de leurs compétences stratégiques affectent positivement leur auto-efficacité entrepreneuriale	Réfutée
H5.5 : les croyances d'amélioration des entrepreneurs de leurs compétences d'engagement affectent positivement leur auto-efficacité entrepreneuriale	Validée
H5.6 : les croyances d'amélioration des entrepreneurs de leurs compétences liées aux opportunités affectent positivement leur auto-efficacité entrepreneuriale	Validée
H6.1 : Le sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale affecte positivement la satisfaction des entrepreneurs de leur performance dans la réalisation des activités d'acquisition des ressources et de l'aide	Validée
H6.2 : Le sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale affecte positivement la satisfaction des entrepreneurs de leur performance dans la réalisation des activités d'exploitation de l'entreprise	Validée
H6.3 : Le sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale affecte positivement la satisfaction des entrepreneurs de leur performance dans la réalisation des activités d'identification des clients et de la vente	Validée
H6.4 : Le sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale affecte positivement la satisfaction des entrepreneurs de leur performance dans la réalisation des activités de recherche et d'affinement des opportunités	Validée
H6.5 : Le sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale affecte positivement la satisfaction des entrepreneurs de leur performance dans la réalisation des activités de résolution des problèmes hors entreprise	Validée
H7.1 : L'accompagnement entrepreneurial affecte positivement l'auto-perception des entrepreneurs de leur performance dans la réalisation des activités reliées à l'acquisition des ressources et de l'aide	Réfutée
H7.2 : l'accompagnement entrepreneurial affecte positivement l'auto-perception des entrepreneurs de leur performance dans la réalisation des activités reliées à l'exploitation de l'entreprise	Réfutée
H7.3 : l'accompagnement entrepreneurial affecte positivement l'auto-perception des entrepreneurs de leur performance dans la réalisation des activités reliées à l'identification des clients et de la vente	Réfutée
H7.4 : l'accompagnement entrepreneurial affecte positivement l'auto-perception des entrepreneurs de leur performance dans la réalisation des activités de recherche et d'affinement des opportunités	Réfutée
H7.5 : l'accompagnement entrepreneurial affecte positivement l'auto-perception des entrepreneurs de leur performance dans la réalisation des activités reliées à résolution des problèmes hors entreprise	Réfutée


Auto-conscience des CE (V1)
Auto-conscience des compétences conceptuelles
Auto-conscience des compétences relationnelles
Auto-conscience des compétences d'organisation
Auto-conscience des compétences stratégiques
Auto-conscience des compétences d'engagement
Auto-conscience des compétences d'opportunité
-,233
-,166
-,301*
-,285*
- ,336*
- ,353*
Auto-efficacité entrepreneuriale (V3)
-,461**
Accompagnement (Avant/Après) (V5)
-,069
-,042
-.073
-,142
- ,250
- ,173
Croyances d'amélioration des compétences conceptuelles
Croyances d'amélioration des compétences relationnelles
Croyances d'amélioration des compétences d'organisation
Croyances d'amélioration des compétences stratégiques
Croyances d'amélioration des compétences d'engagement
Croyances d'amélioration des compétences d'opportunité
Croyances d'amélioration des CE (V2)
-,478
-,182
-,345
- ,085
- ,326
D'Acquisition des ressources et de l'aide
D'Exploitation de l'entreprise
D'Identification des clients et de la vente
De Recherche et d'affinement de l'opportunité
De Résolution des problèmes hors entreprise
Auto-perception de la performance des activités entrepreneuriales (V4)


Auto-conscience des compétences conceptuelles
Auto-conscience des compétences relationnelles
Auto-conscience des compétences d'organisation
Auto-conscience des compétences stratégiques
Auto-conscience des compétences d'engagement
Auto-conscience des compétences d'opportunité
,051
,212**
,257**
-,028
,264***
,249***
Auto-efficacité entrepreneuriale (V3)
,046
,196
-,043
-,009
,181*
,255**
Croyances d'amélioration des compétences conceptuelles
Croyances d'amélioration des compétences relationnelles
Croyances d'amélioration des compétences d'organisation
Croyances d'amélioration des compétences stratégiques
Croyances d'amélioration des compétences d'engagement
Croyances d'amélioration des compétences d'opportunité
,514***
.608****
,421***
,462****
,568***
D'Acquisition des ressources et de l'aide
D'Exploitation de l'entreprise
D'Identification des clients et de la vente
De Recherche et d'affinement de l'opportunité
De Résolution des problèmes hors entreprise
Auto-perception de la performance des activités entrepreneuriales (V4)

3. Lauréats et non lauréats : l'accompagnement est-il vraiment nécessaire ?

Rappelons que notre échantillon témoin représente des entrepreneurs non retenus en 2011 par Réseau Entreprendre®, suite à la décision du comité d'engagement, pour bénéficier de l'accompagnement. Tout comme pour les lauréats, nous avons enquêté ces entrepreneurs non retenus à deux reprises, avec huit mois d'intervalle. A la fin de notre étude, seulement 23 personnes ont répondu favorablement aux deux enquêtes (56 personnes ont répondu à la première enquête).

Nous nous baserons sur les secondes réponses des entrepreneurs non retenus (23) et celles des lauréats (171) pour réaliser une étude comparative dont le principal objectif (tel que nous l'avons introduit dans le chapitre 3) est de comparer l'auto-perception des compétences et de la performance des entrepreneurs accompagnés par Réseau Entreprendre® avec celles d'autres entrepreneurs qui ne le sont pas. Nous procédons par des tests des différences des moyennes des quatre principales variables du modèle conceptuel correspondantes à l'auto-conscience des compétences entrepreneuriales, les croyances d'amélioration des compétences entrepreneuriales, l'auto-efficacité entrepreneuriale et l'auto-perception de la performance de chaque type d'activités entrepreneuriales. Pour l'analyse statistique, nous utilisons le test t de Student. Nous présentons et discutons ci après, les différents résultats issus du test t de Student.

3.1. Comparaison de l'auto-conscience des compétences entrepreneuriales

Dans cette rubrique, nous avons comparé les moyennes des six catégories d'auto-conscience des compétences entrepreneuriales provenant des deux groupes ; les lauréats et les entrepreneurs non retenus. Une différence significative des moyennes d'une variable donnée (la signification « p » doit être comprise entre 0 et 0.1) nous amènera à déduire qu'à l'instant t2, les lauréats se caractérisent plus que les non lauréats, d'un retour réflexif sur eux-mêmes pour analyser et caractériser avec exactitude leur niveau de compétence. L'auto-conscience est une auto-évaluation de sa capacité à faire part de ses ressources internes, de ses capacités et ses limites. Ainsi, avoir une auto-conscience élevée traduit, selon nous, une plus importante confiance en soi et en ses compétences.

D'après le tableau 83, nous remarquons que, pour toutes les catégories des compétences entrepreneuriales, la différence des moyennes de l'auto-conscience est significativement positive ($p<0,1$). Autrement ; la moyenne des variables pour les lauréats est supérieure à

celles des non lauréats. Les lauréats sont plus conscients de leurs compétences entrepreneuriales que les entrepreneurs non retenus.

Il y a donc, comme nous pouvons le remarquer, une tendance chez les lauréats à surévaluer leur niveau de conscience de leurs compétences entrepreneuriales[57]. Selon Atwater et Yammarino (1992), un individu conscient a toujours tendance à s'auto-évaluer de la manière la plus précise possible, puisque son auto-conscience résulte de sa capacité à estimer les évaluations des autres de lui et de l'incorporer dans sa propre auto-évaluation. Cette différence traduit, également, une confiance plus élevée des lauréats dans leurs capacités, perspectives ou connaissances.

Tableau 83 : Résultats du test t de Student des variables correspondantes à l'Auto-conscience des compétences entrepreneuriales (lauréats-Entrepreneurs NR*)

Variables	Échantillon	Moyennes	Différence des moyennes (Lauréat-Entrepreneur NR)	Sig.
Auto-conscience des compétences d'engagements	Lauréats	3,2105	1,0366*** (+)	,009
	Entrepreneurs NR	2,1739		
Auto-conscience des compétences relationnelles	Lauréats	3,2982	1,0374*** (+)	,006
	Entrepreneurs NR	2,2609		
Auto-conscience des compétences conceptuelles	Lauréats	3,1667	,9275*** (+)	,007
	Entrepreneurs NR	2,2391		
Auto-conscience des compétences d'organisation	Lauréats	3,2515	,8167** (+)	,016
	Entrepreneurs NR	2,4348		
Auto-conscience des compétences stratégiques	Lauréats	3,1131	1,0406*** (+)	,004
	Entrepreneurs NR	2,0725		
Auto-conscience des compétences liées aux opportunités	Lauréats	2,8148	,9308** (+)	,010
	Entrepreneurs NR	1,8841		

*******p=0.000 ; ***p<0.01 ; **p<0.05 ; *p<0.1, (+) Différence des Moyennes positive, (-) Différence des Moyennes négative***

* Non retenus

[57] Rappelons que pour évaluer l'auto-conscience des compétences entrepreneuriales des lauréats, nous avons posé la question « Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, cette compétence ? »

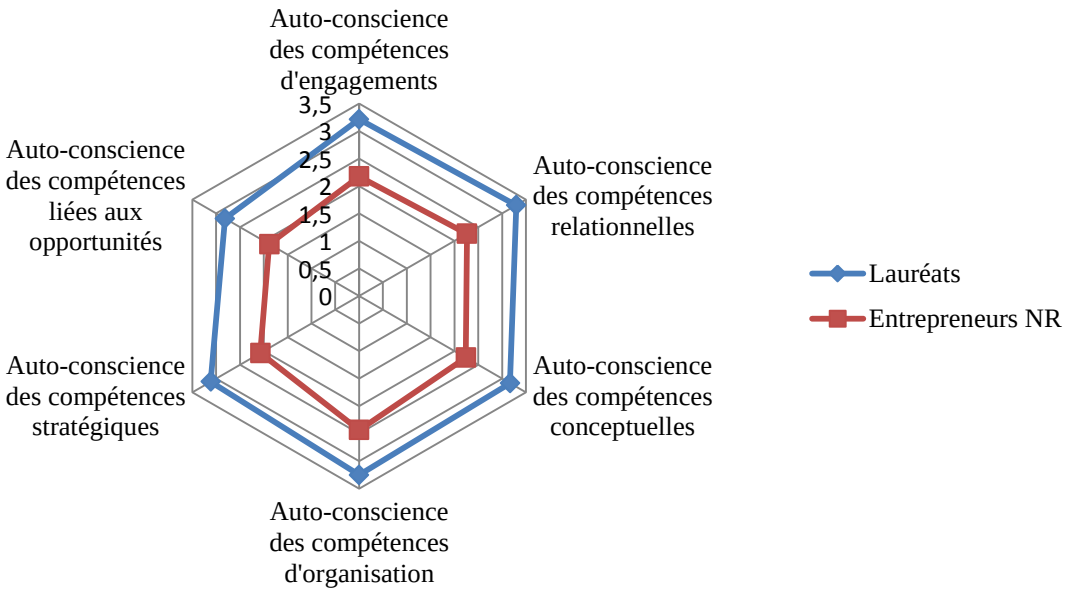


Figure 35 : Comparatif des moyennes d'évaluation de l'auto-conscience des compétences entrepreneuriales lauréats/entrepreneurs non retenus

3.2. Comparaison des Croyances d'amélioration des compétences entrepreneuriales

D'après les résultats du teste t de Student, affichés dans le tableau 84, il apparait que, pour chaque type de compétence entrepreneuriale, la différence de moyenne des croyances d'amélioration entre des lauréats et les non lauréats est statistiquement significative ($p<0,1$) et positive. Il semble, donc, que les lauréats croient plus que les autres en leur capacité d'améliorer leurs compétences. Être conscient de ses forces et faiblesses est important pour réussir. Et pourtant, il ne suffit pas d'avoir cette conscience, encore faut-il croire en sa capacité d'améliorer ses compétences et de s'y investir de manière concrète et sérieuse pour que ce qui n'était que potentialité devienne réalité. Les lauréats et non lauréats sont différents en termes de niveau de croyances.

Tableau 84 : Résultats du test t de Student des variables correspondantes aux croyances d'amélioration des compétences entrepreneuriales (lauréats-Entrepreneurs NR)

Variables	Échantillon	Moyennes	Différence des moyennes (Lauréat-Entrepreneur NR)	Sig.
Croyances d'amélioration des compétences d'engagement	Lauréats Entrepreneurs NR	3,3743 2,2391	1,1351*** (+)	,009
Croyances d'amélioration des compétences relationnelles	Lauréats Entrepreneurs NR	3,4725 2,3565	1,1160*** (+)	,006
Croyances d'amélioration des compétences conceptuelles	Lauréats Entrepreneurs NR	3,4137 2,3587	1,0550*** (+)	,008
Croyances d'amélioration des compétences organisationnelles	Lauréats Entrepreneurs NR	3,4971 2,4891	1,0079*** (+)	,006
Croyances d'amélioration des compétences stratégiques	Lauréats Entrepreneurs NR	3,4327 2,2899	1,1429*** (+)	,006
Croyances d'amélioration des compétences liées aux opportunités	Lauréats Entrepreneurs NR	3,2086 2,1014	1,1071** (+)	,005

*******p=0.000 ; ***p<0.01 ; **p<0.05 ; *p<0.1, (+) Différence des Moyennes positive, (-) Différence des Moyennes négative***

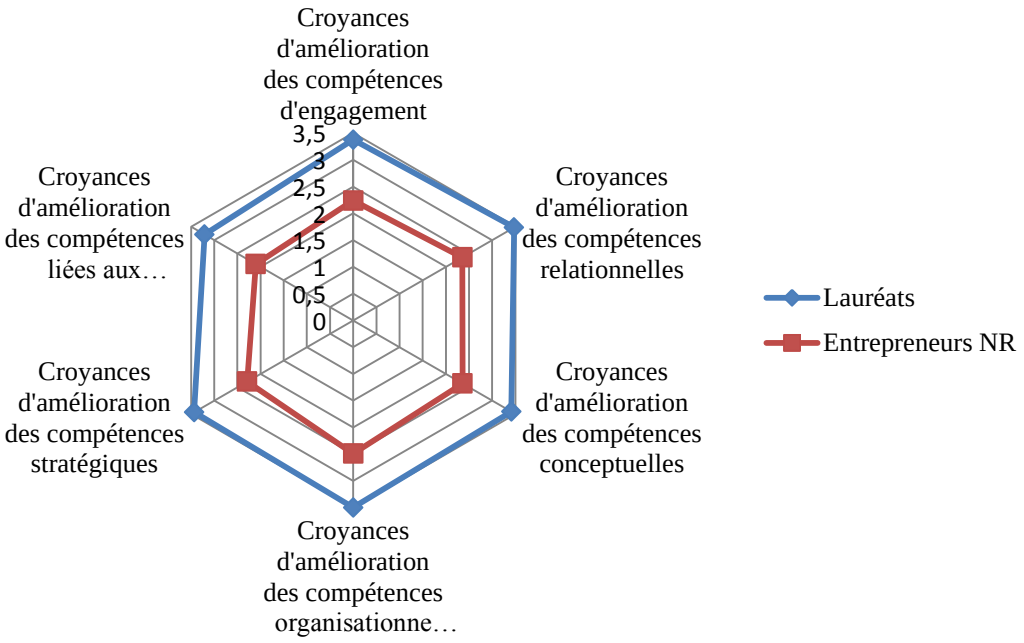


Figure 36 : Comparatif des moyennes d'évaluation des croyances d'amélioration des compétences entrepreneuriales lauréats/entrepreneurs non retenus

3.3. Comparaison de l'auto-efficacité entrepreneuriale

Entrepreneur accompagné versus entrepreneur non accompagné, a-t-on le même niveau d'auto-efficacité entrepreneuriale ? D'après le tableau 85, le test t affiche une différence significative des moyennes (p=,015<0,05) d'auto-efficacité entrepreneuriale entre les deux groupes. La moyenne de cette variable pour les lauréats (m= 3,7037) est supérieure à celle des non lauréats (m= 2,6087).

Ce résultat montre, encore une fois, que les lauréats ont un plus fort sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale que les non lauréats.

Tableau 85 : Résultats du test t de Student de la variable de l'auto-efficacité entrepreneuriale (lauréats-Entrepreneurs NR)

Variables	Échantillon	Moyennes	Différence des moyennes (Lauréat-Entrepreneur NR)	Sig.
Auto-efficacité entrepreneuriale	Lauréats	3,7037	1,095**(+)	,015
	Entrepreneurs NR	2,6087		

*******p=0.000 ; ***p<0.01 ; **p<0.05 ; *p<0.1, (+) Différence des Moyennes positive, (-) Différence des Moyennes négative***

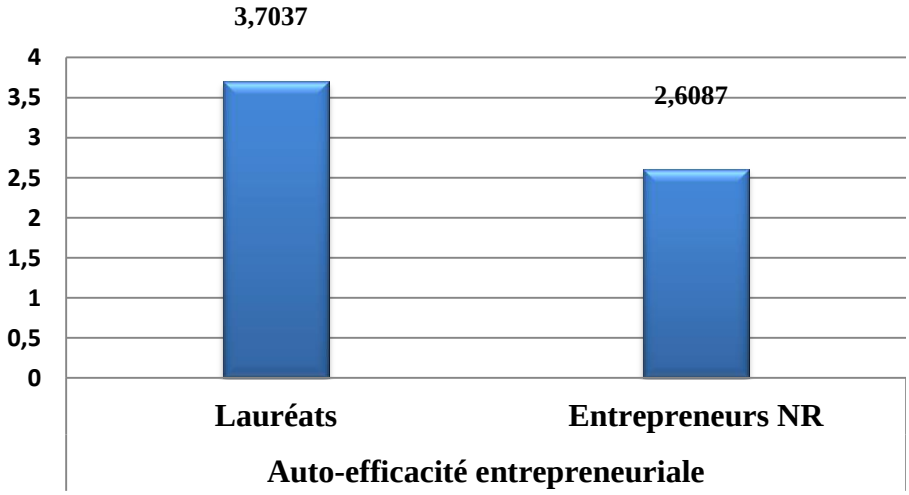


Figure 37 : Comparaison de l'Auto-efficacité entrepreneuriale lauréats / entrepreneurs Non Retenus

3.4. Comparaison de l'auto-perception de la performance des activités entrepreneuriales

L'analyse du tableau 86 montre que la différence des moyennes entre les deux groupes est statistiquement positive et significative pour les activités de recherche et d'affinement de l'opportunité (0,657, p= 0,056<0,1) et les activités liées à l'exploitation de l'entreprise (1,094, p= 0,002<0,01). Pour les trois autres catégories d'activités, à savoir, l'acquisition des ressources et de l'aide, l'identification des clients et de la vente et la résolution des problèmes hors entreprise, le tableau du test ne montre aucune différence statistiquement significative entre les moyennes de l'auto-perception de la performance chez les lauréats et chez les entrepreneurs non accompagnés. Les significativités attribuées aux différences au niveau de ces trois catégories de performance sont supérieures à 10% (p>0,1).

Tableau 86 : Résultats du test t de Student des variables correspondantes à la performance des activités entrepreneuriales (lauréats-Entrepreneurs NR)

Variables	Échantillon	Moyennes	Différence des moyennes (Lauréat-Entrepreneur NR)	Sig.
Performance des activités liées à la Recherche et affinement de l'opportunité	Lauréats Entrepreneurs NR	2,0921 1,4348	,657*(+)	**,**056
Performance des activités liées à l'Acquisition des ressources et de l'aide	Lauréats Entrepreneurs NR	2,4503 1,2174	1,232 (+)	,826
Performance des activités liées à l'Exploitation de l'entreprise	Lauréats Entrepreneurs NR	2,6205 1,5266	1,094 ***(+)	,002
Performance des activités liées à l'Identification des clients et de la vente	Lauréats Entrepreneurs NR	2,4035 1,8261	,577 (+)	,259
Performance des activités liées à la Résolution des problèmes hors entreprise	Lauréats Entrepreneurs NR	2,4035 1,8261	,577 (+)	,259

*******p=0.000 ; ***p<0.01 ; **p<0.05 ; *p<0.1, (+) Différence des Moyennes positive, (-) Différence des Moyennes négative***

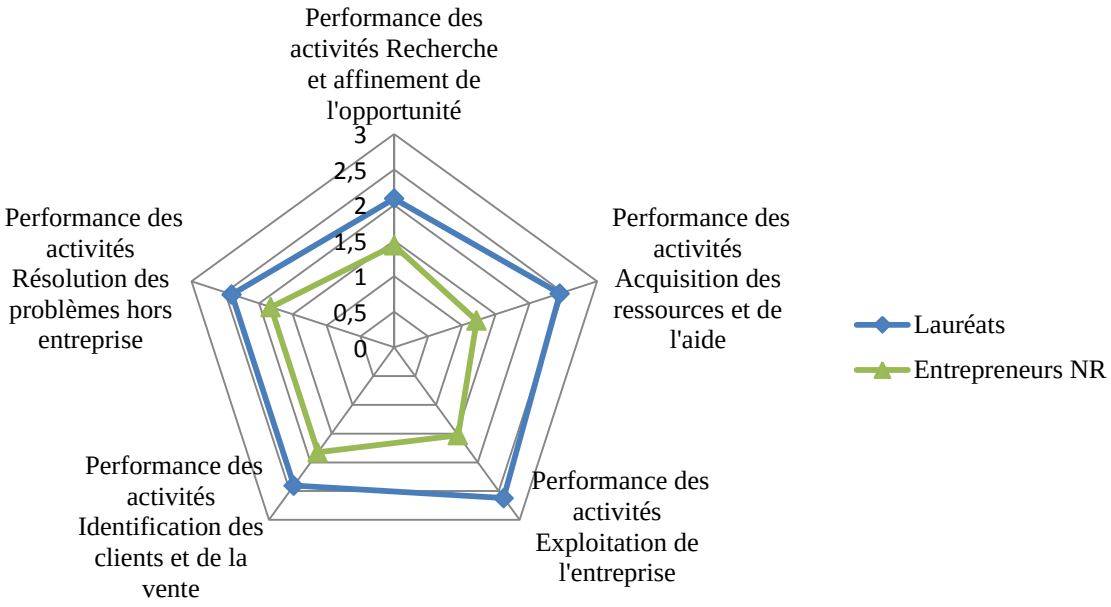


Figure 38 : Comparatif des moyennes d'évaluation de la performance des activités entrepreneuriales lauréats/entrepreneurs non retenus

4. Lauréats et accompagnateurs : Présentation et interprétation des résultats de l'étude comparative

Dans cette partie, nous confrontons l'auto-évaluation/perception des lauréats de leurs propres compétences entrepreneuriales et de leur performance avec celles attribuées par les accompagnateurs. Nous nous baserons sur les données collectées de la deuxième enquête (103 réponses reçues des accompagnateurs) pour effectuer cette étude comparative.

Nous procédons par des tests t de Student de comparaison des moyennes des quatre principales variables du modèle conceptuel correspondantes à l'auto-conscience des compétences entrepreneuriales, les croyances d'améliorations des compétences entrepreneuriales, l'auto-efficacité entrepreneuriale et l'auto-perception de la performance des activités entrepreneuriales. Nous présentons et discutons ci après, les différents résultats issus du test t de Student.

4.1. Évaluation de l'Auto-Consciences des compétences entrepreneuriales

Dans cette rubrique, nous comparons à t2, les moyennes de l'auto-conscience provenant des deux groupes; lauréats et accompagnateurs. Une différence positive et significative des

moyennes pour une variable donnée (la signification doit être comprise entre 0 et 0.1) nous amènera à déduire la tendance des lauréats à se surestimer. Dans le cas où la différence est négative et significative nous conclurons une sous estimation de la part des lauréats de leurs compétences. Enfin, si la différence n'est pas significative, nous pouvons dire que les lauréats estiment objectivement leurs compétences et performances.

D'après les résultats du tableau 78, nous remarquons qu'il existe une différence significativement positive des moyennes entre les deux groupes pour l'auto-conscience des compétences d'engagement (0,3319, p=0,038<0,05). La moyenne de cette variable pour les lauréats (m= 3,2105) est supérieure à celle des accompagnateurs (m=2,8786). Les lauréats surestiment, donc, leurs compétences d'engagement (capacité à transmettre la culture et la valeur de l'entreprise, s'engager dans le travail de groupe, analyse des besoins des collaborateurs, faciliter leurs apprentissages, etc.).

Pour les 5 autres catégories de compétences entrepreneuriales (relationnelles, conceptuelles, organisationnelles, stratégiques et liées aux opportunités), le tableau du test ne montre aucune différence statistiquement significative entre les deux groupes. Les significativités attribuées aux différences au niveau de ces cinq catégories de compétences sont supérieures à 10% (p>0,1).

Tableau 87 : Résultats du test t de Student des variables correspondantes à l'Auto-consciences des compétences entrepreneuriales (Lauréats-Accompagnateurs)

Variables	Échantillon	Moyennes	Différence des moyennes (Lauréat-Entrepreneur NR)	Sig.
Auto-conscience des compétences d'engagements	Lauréats	3,2105	,3319**(+)	,038
	Accompagnateurs	2,8786		
Auto-conscience des compétences relationnelles	Lauréats	3,2982	,2031(+)	,132
	Accompagnateurs	3,0951		
Auto-conscience des compétences conceptuelles	Lauréats	3,1667	,0720(+)	,802
	Accompagnateurs	3,0947		
Auto-conscience des compétences d'organisation	Lauréats	3,2515	-,0398(-)	,532
	Accompagnateurs	3,2913		
Auto-conscience des compétences stratégiques	Lauréats	3,1131	,1325(+)	,360
	Accompagnateurs	2,9806		
Auto-conscience des compétences liées aux opportunités	Lauréats	2,8148	,0058(+)	,970
	Accompagnateurs	2,8091		

***p=0.000 ; ***p<0.01 ; **p<0.05 ; *p<0.1, (+) Différence des Moyennes positive, (-) Différence des Moyennes négative*

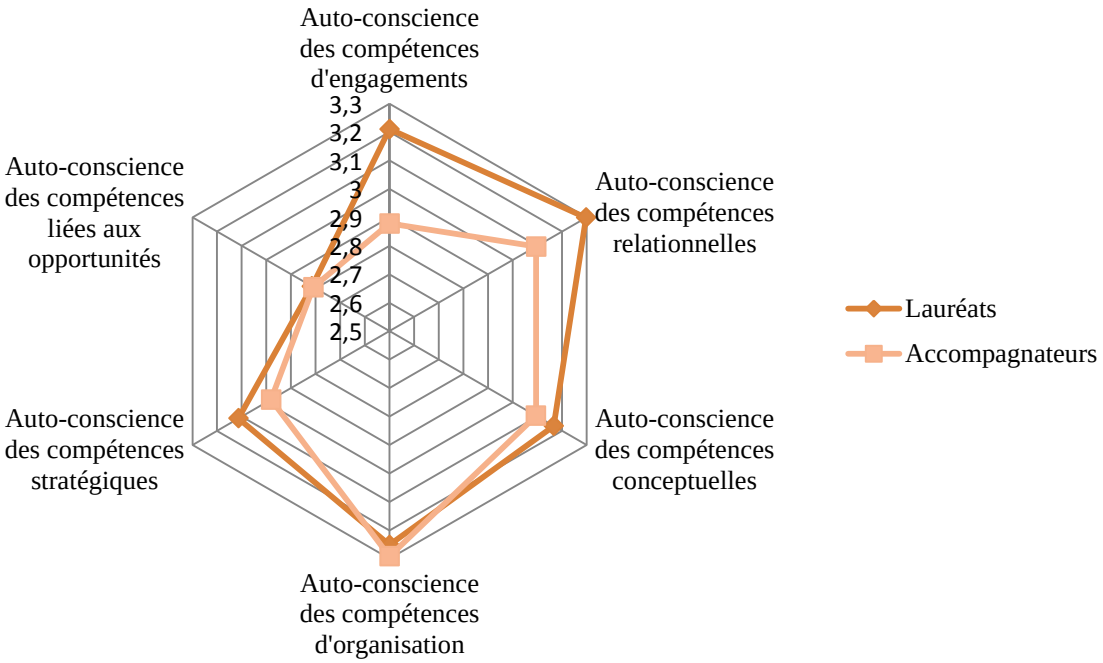


Tableau 88 : Comparatif des moyennes de l'auto-évaluation des lauréats /évaluation des accompagnateurs de la conscience des Compétences Entrepreneuriales

4.2. Évaluation des Croyances d'amélioration des compétences entrepreneuriales

D'après les résultats du test t de Student, affichés dans le tableau89, nous remarquons l'existence d'une différence des moyennes significativement positive pour les croyances d'amélioration des compétences relationnelles (0,3036, p=0,045<0,05) et stratégiques (p=0,2806, p=,082<0,1). Le test t n'est pas significatif pour les autres variables.

Il semble, donc, que les lauréats croient plus que leurs accompagnateurs en leurs capacités d'améliorer leurs compétences relationnelles et stratégiques.

Tableau 89 : Résultats du test t de Student des variables correspondantes aux croyances d'amélioration des compétences entrepreneuriales (lauréats-Accompagnateurs)

Variables	Échantillon	Moyennes	Différence des m moyennes (Lauréat-Entrepreneur NR)	Sig.
Croyances d'amélioration des compétences d'engagement	Lauréats Accompagnateurs	3,3743 3,1650	,2092(+)	,283
Croyances d'amélioration des compétences relationnelles	Lauréats Accompagnateurs	3,4725 3,1689	,3036**(+)	,045
Croyances d'amélioration des compétences conceptuelles	Lauréats Accompagnateurs	3,4137 3,3277	,0861(+)	,662
Croyances d'amélioration des compétences organisationnelles	Lauréats Accompagnateurs	3,4971 3,5898	-,0927(-)	,446
Croyances d'amélioration des compétences stratégiques	Lauréats Accompagnateurs	3,4327 3,1521	,2806*(+)	,082
Croyances d'amélioration des compétences liées aux opportunités	Lauréats Accompagnateurs	3,2086 2,9547	,2539(+)	,121

*******p=0.000 ; ***p<0.01 ; **p<0.05 ; *p<0.1, (+) Différence des Moyennes positive, (-) Différence des Moyennes négative***

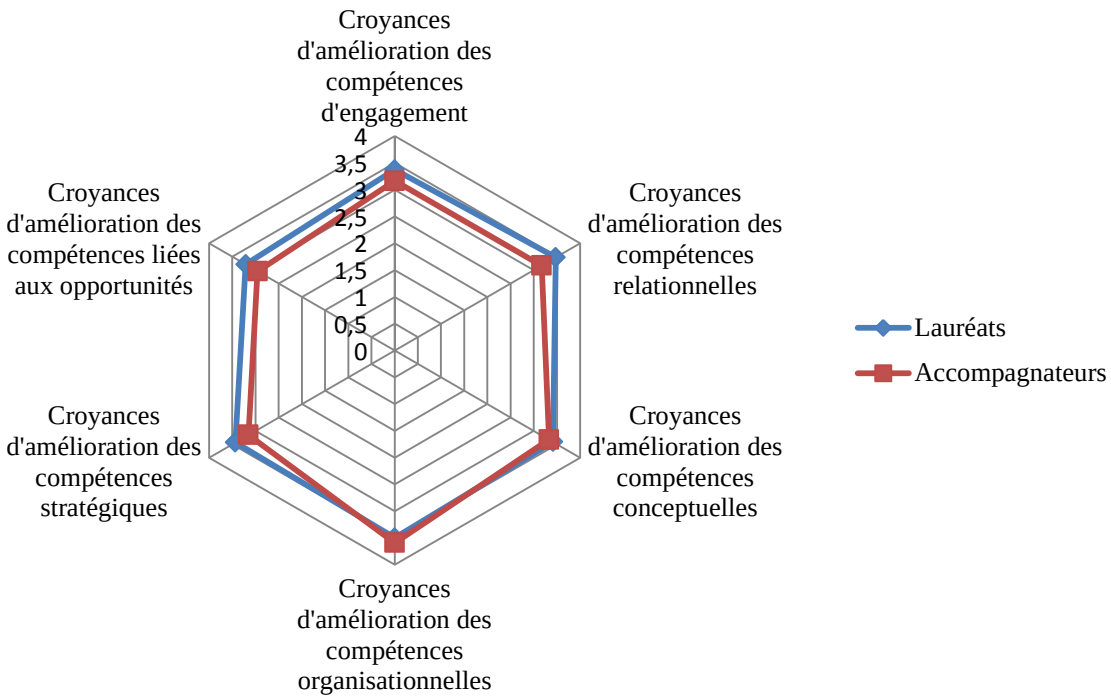


Figure 39 : Comparatif des moyennes de l'auto-évaluation des lauréats /évaluation des accompagnateurs des croyances d'amélioration des Compétences Entrepreneuriales

4.3. Évaluation de l'auto-efficacité entrepreneuriale

D'après le tableau 90 ci dessous, le test t n'affiche aucune une différence significative (p=,365<0,05) des moyennes d'auto-efficacité entrepreneuriale entre les deux groupes. La moyenne de cette variable pour les lauréats (m= 3,7037) est supérieure à celle des accompagnateurs (m= 3,5502).

Tableau 90 : Résultats du test t de Student de la variable de l'auto-efficacité entrepreneuriale (lauréats-Accompagnateurs)

Variables	Échantillon	Moyennes	Différence des moyennes (Lauréat-Entrepreneur NR)	Sig.
Auto-efficacité entrepreneuriale	Lauréats	3,7037	,153(+)	,365
	Accompagnateurs	3,5502		

*******p=0.000 ; ***p<0.01 ; **p<0.05 ; *p<0.1, (+) Différence des Moyennes positive, (-) Différence des Moyennes négative***

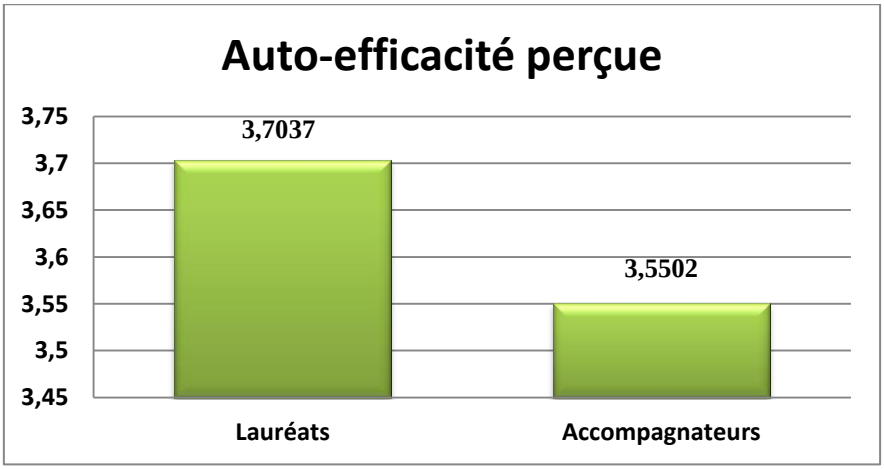


Figure 40 : Comparatif de l'auto-efficacité entrepreneuriale des lauréats /efficacité entrepreneuriale perçue par les accompagnateurs

4.4. Évaluation de l'auto-perception de la performance des activités entrepreneuriales

L'analyse du tableau 91 montre que la différence des moyennes entre les deux groupes est significativement négative pour les activités d'identification des clients et de la vente (0,3079,

p=0,094<0,1). La moyenne de cette variable pour les lauréats (m= 1,8733) est inférieure à celle des accompagnateurs (m= 2,1812).

Pour les 4 autres catégories d'activités ; à savoir: la recherche et l'affinement de l'opportunité, l'acquisition des ressources et de l'aide, l'exploitation de l'entreprise et la résolution des problèmes hors entreprise, le tableau du test ne montre aucune différence statistiquement significative entre les moyennes de l'auto-perception de la performance affichées pour les lauréats et les accompagnateurs. Les significativités attribuées aux différences, au niveau de ces 4 catégories de performance sont supérieures à 10% (p>0,1).

Tableau 91 : Résultats du test t de Student des variables correspondantes à la performance des activités entrepreneuriales (lauréats- Accompagnateurs)

Variables	Échantillon	Moyennes	Différence des moyennes (Lauréat-Entrepreneur NR)	Sig.
Performance des activités liées à la Recherche et affinement de l'opportunité	Lauréats Accompagnateurs	2,0921 2,3762	-,2841(-)	,114
Performance des activités liées à l'Acquisition des ressources et de l'aide	Lauréats Accompagnateurs	2,4503 2,8058	-,3555(-)	,132
Performance des activités liées à l'Exploitation de l'entreprise	Lauréats Accompagnateurs	2,6205 2,7411	-,1206(-)	,443
Performance des activités liées à l'Identification des clients et de la vente	Lauréats Accompagnateurs	1,8733 2,1812	-,3079*(-)	,094
Performance des activités liées à la Résolution des problèmes hors entreprise	Lauréats Accompagnateurs	2,4035 2,5728	-,1693(-)	,120

*******p=0.000 ; ***p<0.01 ; **p<0.05 ; *p<0.1, (+) Différence des Moyennes positive, (-) Différence des Moyennes négative***

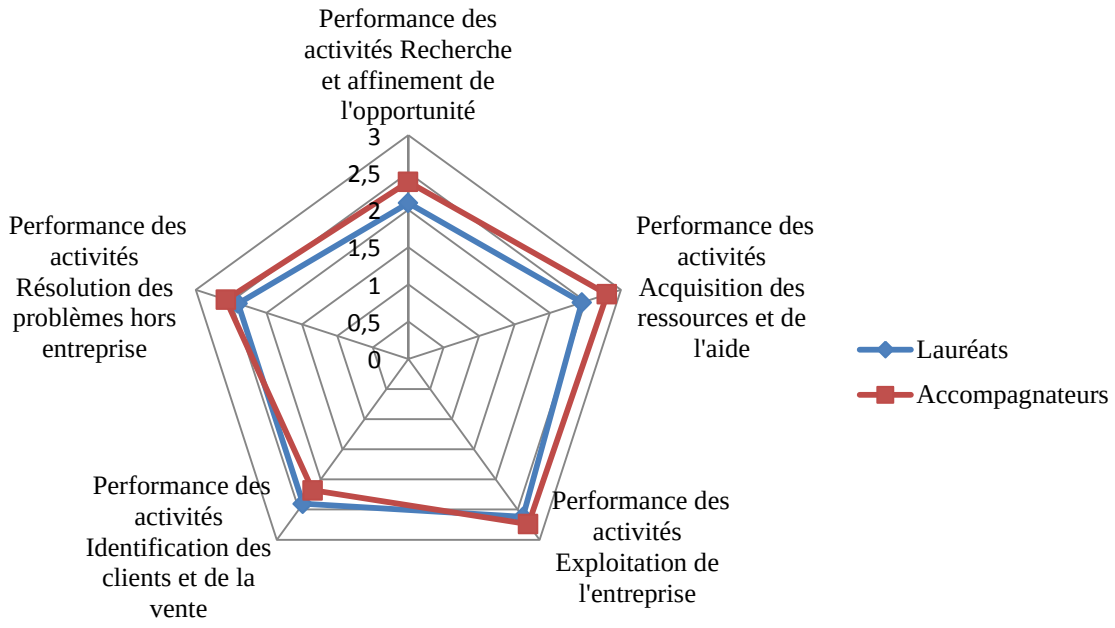


Figure 41 : Comparatif de l'auto-perception de la performance des lauréats /performance perçue par les accompagnateurs

Conclusion du chapitre

A l'issue de ce chapitre pour lequel nous nous étions donné comme objectif principal celui de clarifier les liens entre les variables clés de notre modèle conceptuel et de présenter les résultats des analyses statistiques et des tests des hypothèses élaborées, nous souhaitons rappeler de la démarche adoptée pour ensuite, mettre en lumière les principaux apports et pistes de nature à permettre une meilleure compréhension du phénomène étudié et des liens forts qui le mobilisent.

Pour tester les hypothèses, nous avons procédé, dans une première étape, par une analyse de la validité et de la fiabilité des instruments de mesure. Le premier test (la validité du construit) a été effectué grâce à l'analyse factorielle qui représente dans le cadre de notre recherche l'ACP (Analyse en Composantes Principales). Le second test (la fiabilité des échelles de mesure) a été réalisé à l'aide du coefficient Alpha de Cronbach. Au regard des critères choisis, les résultats de cette analyse témoignent d'une parfaite fiabilité et validité des échelles de mesure des variables. Par ailleurs, l'analyse factorielle a mis en évidence l'unidimensionnalité de tous nos construits.

La deuxième étape consiste à présenter les résultats de l'étude empirique et des tests des hypothèses. Ces derniers ont permis de valider certaines hypothèses tandis que d'autres n'ont pas été, dans le cadre de notre recherche, validées. A cet égard, et contrairement à toute attente, les hypothèses qui relient l'accompagnement entrepreneurial[58] aux variables de l'auto-perception des compétences entrepreneuriales (H1et H2), de l'auto-efficacité entrepreneuriales (H3) et de l'auto-perception de la performance des activités entrepreneuriales (H7) n'ont pas été validées. Ces résultats, aussi contradictoires et abstraits soient-ils, trouvent toute de même, des explications plausibles et ne constituent pas une fin en soi ni une démonstration, mais un départ vers de nouvelles perspectives et questions de recherche qui peuvent éclairer des recherches ultérieures traitant de l'accompagnement psychologique de l'entrepreneur.

S'agissant des hypothèses H4, H5 et H6, reliant les variables de l'auto-conscience, des croyances, de l'auto-efficacité entrepreneuriale et l'auto-perception de la performance, les résultats révèlent des liens très significatifs entre ces variables. Ces résultats sont intéressants et apportent de nouvelles connaissances enrichissant les champs de l'entrepreneuriat et de la psychologie sur les deux plans théorique et pratique, toutefois méritent davantage de réflexion et d'enrichissement.

Par ailleurs, les résultats de l'étude comparative laissent penser que les lauréats, comparés aux entrepreneurs non accompagnés par Réseau Entreprendre®, sont caractérisés par de plus forts niveaux d'auto-conscience, de croyances et d'auto-efficacité entrepreneuriales . De même, ils ont une meilleure auto-perception de leur performance dans la réalisation des tâches entrepreneuriales. Ce résultat ne suffit pas pour associer cet écart uniquement au facteur de l'accompagnement, encore faut-il prendre en compte, selon nous, d'autres facteurs explicatifs de ces différences tels que par exemple l'âge de l'entrepreneur et de l'entreprise, le secteur d'activité, l'expérience, le degré d'innovation, des facteurs liés à l'environnement de l'entreprise, ou des facteurs organisationnels, etc. Nous pensons, que l'accompagnement constitue parmi d'autres facteurs, une des variables explicatives et prédictives de l'auto-perception des compétences entrepreneuriales et la performance des tâches. Ainsi, les résultats de cette étude comparative, méritent d'avantage de réflexion.

[58] Rappelons que l'accompagnement entrepreneurial est une variable dichotomique prenant la valeur « 0 » au Temps T1 : début de l'accompagnement et la valeur « 1 » au Temps 2 : huit mois après).

Enfin, la dernière étude comparative avait pour objectif de comparer l'auto-perception des lauréats de leurs compétences et performance avec celle perçue par leurs accompagnateurs. Les résultats de cette étude nous ont permis d'appréhender la manière avec laquelle les lauréats s'auto-évaluent. Cette étude montre que les lauréats se sous-estiment dans les compétences organisationnelles et dans leur performance à réaliser toutes les activités entrepreneuriales. Nous jugeons ces résultats plutôt rassurants. Les conclusions que nous formulerons à partir de cette étude comparative, puiseront leur source dans les travaux de Flocco (1969), Ashford (1989), Bass et Yamarino (1991), Atwater et Yammarino (1992, 1997), Van Velsor et al. (1992). Ces derniers affirment, à travers des recherches qu'ils ont menées, que les personnes qui se surestiment (se donnent un classement de soi supérieur aux classements faits par les autres) sont généralement des personnes qui ignorent les critiques des autres et sous-estiment souvent les risques d'échec qu'ils encourent. Le « *overestimator* » est caractérisé par une faible performance et est moins efficace en tant que leader ; ses probabilités de souffrir d'un déraillement de carrière sont fortes. Tandis qu'un sous estimateur de soi « *underestimator* » a souvent des auto-perceptions négatives et se classe en deçà de ce qu'il attendait et de ce que les autres lui attribuent comme niveau de performance. Le sous estimateur de soi réalise des succès. Le sous estimateur de soi est efficient et efficace parce qu'il surestime ses faiblesses et sous-estime ses forces, ce qui le pousse à travailler dur pour compenser ses lacunes (Taylor et Brown, 1988, Ashford, 1989 ; Atwater et al. 1995 ; Atwater et Yamarino, 1997 ; Yammarino et Atwater, 1997).

Dans le chapitre suivant nous interprétons et discutons, plus en détail, les résultats empiriques de notre recherche. Plusieurs perspectives pourraient être envisagées pour poursuivre ce travail. Nous en donnerons les principales.

Chapitre 5 : Discussion des résultats

« Le secret d'un bon discours, c'est une introduction et une conclusion pas trop éloignées l'une de l'autre… »

--**Dicton arabe**

« Dans une discussion, le difficile, ce n'est pas de défendre son opinion, c'est de la connaître »

André Maurois

« Le but de la discussion ne doit pas être la victoire, mais l'amélioration. »

J. Joubert

Introduction

Les résultats présentés au cours du chapitre précédent de ce travail vont maintenant être discutés et confrontés aux recherches antérieures qui ont pu être mobilisées lors de l'établissement du cadre théorique.

Avant d'amorcer cette discussion, il nous semble utile de rappeler que la question générale posée au début de cette recherche était la suivante : l'accompagnement entrepreneurial étudié dans le cadre de ce travail de recherche agit-il sur la dimension cognitive d'un créateur d'entreprise ? Autrement, nous cherchons à vérifier si le fait d'être accompagné par une structure d'accompagnement comme Réseau Entreprendre® affecte positivement l'auto-perception des entrepreneurs de leurs compétences entrepreneuriales et la manière avec laquelle ils perçoivent leur performance dans la réalisation des activités entrepreneuriales ?

Section 1 : Accompagnement Entrepreneurial, amélioration des perceptions des compétences et de l'auto-efficacité entrepreneuriale : Deux objectifs qui semblent diverger dans le cas de Réseau Entreprendre®

La période de démarrage est considérée comme critique en raison de la fragilité de la nouvelle entreprise créée. Il est largement admis que l'accompagnement d'un créateur d'entreprise

présente des effets positifs, tant sur la survie, que sur le développement de l'entreprise. Ainsi, plusieurs recherches académiques dans le domaine de l'entrepreneuriat confirment que la probabilité de survie des entreprises accompagnées est supérieure à celle qui ne le sont pas et que la croissance de l'entreprise, notamment en termes de chiffre d'affaires, serait plus véloce pour les entreprises bénéficiant d'un accompagnent approprié (Sammut, 1998, 2003a ; Hernandez, 1999, Dokou et al. 2000, Lasch , 2004, Berger-Douce, 2006). Dans ce cadre, il ne fait plus de doute que l'acte d'accompagnement entrepreneurial, pour être efficace, doit reposer sur la capacité de la structure d'accompagnement à mobiliser un ensemble de compétences et de services fortement utiles à la survie et à la croissance des jeunes entreprises, alliant les compétences techniques les plus pointues aux capacités managériales, économiques et financières. C'est à notre sens, la principale clé de réussite, désormais indispensable aux structures d'accompagnement et d'appui à la création et reprise d'entreprise.

Parce qu'un entrepreneur accompagné est un entrepreneur en phase d'apprentissage permanent, il est bien évident que tout au long de son parcours, il est susceptible de manifester des besoins d'acquisition ou de développement mais également d'évaluation de ses compétences. Mais pour développer ces compétences, il faut tout d'abord en être conscient, s'auto-évaluer ses forces et faiblesses et croire en la possibilité d'améliorer ses points faibles. De ce point de vue, un système d'appui ne devrait plus être considéré comme une entité statique porteuse de ressources où les créateurs viennent puiser mais une entité dynamique rapporteuse de ressources et de compétences en adéquation avec les projets des créateurs. En particulier, les prestations délivrées doivent connaître une réelle mutation, passant d'une notion d'appui ou de support à une notion d'accompagnement tenant compte de la dimension psychologique de l'entrepreneur.

En ce sens, la mission d'un dispositif d'accompagnement n'est plus uniquement de favoriser la création de nouvelles activités et des nouveaux emplois, mais également de mettre en avant un processus pédagogique, psychologique à part entière et de fournir un espace d'écoute et de lieu où l'apprentissage du créateur est accéléré par l'expérience. Cet espace doit pouvoir permettre au créateur d'entreprises de se concentrer sur le développement de son projet mais aussi des compétences entrepreneuriales transverses. C'est ce qu'affirmaient Cuzin et Fayolle 2004 en définissant l'accompagnement comme un processus par lequel « *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 cette première section de la discussion, nous rappelons et discutons des résultats des tests d'hypothèses reliant l'accompagnement entrepreneurial aux deux variables de l'auto-perception des compétences (auto-conscience et croyances d'amélioration des compétences entrepreneuriales) et de l'auto-efficacité entrepreneuriale. Nous tenterons d'expliquer les résultats trouvés et qui ne semblent pas confirmer les appuis théoriques sur lesquels nous nous sommes basés pour élaborer nos hypothèses.

Rappelons que l'impact de l'accompagnement entrepreneurial sur la dimension psychologique de l'entrepreneur est formulé à travers trois hypothèses principales. La première variable de cette dimension psychologique renvoi à l'auto-conscience des compétences entrepreneuriales (H1), la deuxième concerne les croyances d'amélioration des compétences entrepreneuriales (H2) et la troisième révèle de l'auto-efficacité entrepreneuriale (H3). Ces trois variables dépendantes sont des variables quantitatives. Ainsi, pour le test des hypothèses nous avons procédé par des analyses de régression linéaire simple.

Enfin, il nous semble nécessaire de clarifier un point important à savoir, le cas de non significativité de certains liens. Cette dernière n'est pas synonyme ou affirmation d'inexistence d'impact. En effet, selon Denis Darpy[59], « une relation non significative conduit à ne pas rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle la relation entre les variables n'est pas due au hasard. En dehors de l'absence totale de la relation, on peut citer quatre sources de non signification :

- La taille de l'échantillon est trop faible. Lorsque la différence entre les deux groupes que j'observe est trop faible, l'intervalle de confiance sur chacune des mesures est trop important. Il n'est donc pas possible de distinguer la différence entre les deux groupes.
- Il n'ya pas assez de variance dans l'une des variables.
- La mesure n'est pas fiable. Lorsque les deux phénomènes que je relie sont mesurés par des échelles présentant un alpha de Cronbach trop faible, il ya de fortes chances que la relation entre les deux mesures ne soit pas fiable.
- Il y a des données aberrantes qui faussent le calcul des indicateurs.

[59] Denis Darpy : Professeur des Universités, Responsable du Master "marketing-vente" et du DU "Communication d'entreprise et relations publiques" à l'Université Paris Dauphine, responsable du cours Comportements du consommateur dans le master Marketing à Sciences po.

- Une relation non-significative n'est donc pas la preuve de l'absence d'effet. Un mauvais cadre conceptuel, un échantillon trop faible ou de mauvaises mesures peuvent conduire à une interprétation erronée. » (cité par Evrard et al, 2009, p 363)

Enfin, nous attirons, également l'attention des lecteurs sur le fait que dans la discussion, nous discuterons uniquement des résultats issus des tests d'hypothèses appliqués sur notre échantillon de référence à savoir : les lauréats.

1. Accompagnement Entrepreneurial de Réseau Entreprendre® et Amélioration de l'Auto-Perception des lauréats de leurs compétences entrepreneuriales

1.1. Accompagnement entrepreneurial et Perception des Compétences Conceptuelles

Les compétences conceptuelles telles qu'identifiées par Lans (2009) et basées sur le modèle de Man et al (2002, p. 132) se manifestent à travers un certain nombre de comportements ; par exemple : la capacité de l'individu (entrepreneur) à analyser et à interpréter les principaux défis professionnels, la capacité de prendre des décisions, la capacité de signaler des problèmes, de discerner les composantes sous-jacentes, et de détecter les causes probables, la capacité d'absorber et de comprendre des informations complexes, la capacité de prendre des risque et d'innover, la capacité d'identifier les orientations futures de l'entreprise et de l'environnement et de formuler une politique à long terme, la capacité d'évaluer, sur la base de critères pertinents, les stratégies possibles et les informations qui y sont liées (Mitton, 1989 ; Man et al. 2002).

Selon Chandler et Jansen (1992 : p. 224), une compétence conceptuelle relève de la capacité mentale de l'individu à assurer une bonne coordination entre les intérêts de l'entreprise et les activités qu'il réalise. Ce type de compétence s'avère indispensable dans les situations complexes auxquelles l'entrepreneur doit faire face (Durkan et al. 1993).

Les compétences d'innovation constituent, selon Man (2001, 2002) des compétences conceptuelles. Être innovant est une caractéristique fondamentale de l'entrepreneur. L'innovation est vue comme étant le principal outil permettant d'offrir à l'entrepreneur l'accès à la création ou à l'exploitation de nouvelles opportunités d'affaires (Man, 2001), plus particulièrement dans l'industrie de la haute technologie de l'information et de la

communication : TIC (Cannon, 1991). Est considérée comme une compétence d'innovation, la capacité de proposer de nouvelles solutions à des vieux problèmes rencontrés et de considérer les nouveaux comme de véritables opportunités (Man, 2001).

Même si la revue de la littérature mobilisée dans notre travail, met en avant l'importance du rôle de l'accompagnement entrepreneurial dans la prise de conscience du créateur de ses compétences conceptuelles (Audet et St Jean, 2010 ; Berger-Douce et al. 2011), ainsi qu'une meilleure confiance en ses capacités d'améliorer son niveau de compétence, il semble que dans le cas de notre étude du Réseau Entreprendre®, cette relation n'est pas (encore) vérifiée. En effet, les résultats de l'analyse des données ne montrent aucun impact significatif de l'accompagnement de Réseau Entreprendre® sur les deux variables relatives à l'auto-conscience du lauréat de ses compétences conceptuelles et à ses croyances d'amélioration dans le futur de ce même type de compétences. Autrement, les moyennes des ces deux variables à T1 ne sont pas significativement différentes de celles trouvées à T2 ; soit 8 mois après. Rappelons, toutefois, que les compétences conceptuelles ont trait à l'identification des difficultés de l'entreprise, l'analyse des principaux défis posés à l'entreprise, la formulation et l'évaluation des différentes stratégies et l'identification des orientations futures de l'entreprise et formulation d'une politique à long terme.

La recherche d'explications possibles à ce constat nous amène à creuser la relation d'accompagnement dans Réseau Entreprendre®. Sans vouloir être exhaustifs, ni atteindre la pleine certitude dans nos affirmations, en voici quelques unes.

Tout d'abord, et comme première explication possible, nous pouvons penser que **la durée** de **l'accompagnement** sur laquelle s'est étalée notre étude empirique, est relativement courte afin de pouvoir ressentir un effet significatif sur les perceptions des entrepreneurs accompagnés de leurs compétences conceptuelles. En effet, bien qu'elle porte sur deux périodes distinctes de collecte des données, notre étude longitudinale s'est étalée sur un intervalle relativement court de seulement 8 mois, ce qui peut révéler insuffisant pour remarquer un changement.

Deuxième explication plausible peut être reliée **au stade de développement des entreprises** créées ou reprises. En effet, 87, 72% (soit 150 sur 171) des entreprises lauréates avaient moins de deux ans d'existence au moment du lancement de la première enquête (en Févier 2012). Ces entreprises sont considérées en phase de démarrage. Or, il est admis que durant cette

phase, l'entrepreneur est généralement confronté à des nombreuses difficultés (Sammut, 2001) qui peuvent être d'ordre cognitif (biais cognitifs), stratégique, financier, …Ses perceptions de ses compétences entrepreneuriales en générale, conceptuelles en particulier, peuvent, en conséquence, être fragilisées par la précarité de son projet. Sa confiance en soi et en ses compétences sont fonction de la réussite de la phase de démarrage.

Une troisième interprétation possible de ce résultat (qu'il convient de vérifier) peut résider dans **les pratiques mêmes de l'accompagnement de Réseau Entreprendre®**. En effet, nous pensons que les actions d'accompagnement entrepreneurial prosopopées par les accompagnateurs de RE® ne touchent pas directement l'aide à la prise de conscience, par les lauréats de leurs propres compétences conceptuelles, en leur favorisant une vision prospective de leur possibilité de les améliorer dans le futur. L'accompagnant certes, apporte des conseils, mais surtout veille à ce que le nouveau chef d'entreprise soit libre et responsable de ses propres actes et donc des compétences conceptuelles à mettre en œuvre pour résoudre ses problèmes et relever les défis qui s'imposent à lui.

En résumé, les hypothèses reliant respectivement, l'accompagnement entrepreneurial à l'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences conceptuelles (H1.1) et à leurs croyances d'amélioration de ces mêmes compétences (H2.1) ne sont pas corroborées. Pour remédier à cette absence d'effet direct, nous pouvons suggérer et tester l'hypothèse de l'existence d'une ou de plusieurs variables médiatrices (par exemple, tester l'effet médiateur du profil psychologique de l'entrepreneur, degré d'innovation de l'entreprise, etc.)

L'analyse des variables de contrôle montre un effet significatif et négatif du **type de projet** sur l'auto-conscience des lauréats de leurs compétences conceptuelles et leurs croyances de les améliorer. Sachant que 61,4% des projets sont des créations, il semble que les difficultés inhérentes au démarrage auxquelles s'affrontent les lauréats, avaient une influence négative sur leur auto-perception de leurs compétences conceptuelles.

Le niveau d'étude (2) correspondant à Bac+4 et plus et **le secteur d'activité (2)** (BTP/Construction) sont négativement et significativement liés aux croyances d'amélioration des compétences conceptuelles. Curieusement la durée d'expérience dans le domaine d'activité n'a pas d'effet significatif sur ces deux variables. Nos résultats ne rejoignent pas les travaux antérieurs qui ont montré l'existence d'une relation positive du niveau d'étude et de

l'expérience sur le développement des compétences de l'individu (Chandler et Jansen, 1992, Krueger et Brazeal, 1994 ; Brush et al. 2001 ; Haynes, 2003).

1.2. Accompagnement Entrepreneurial et Perception des Compétences Relationnelles

Une des plus importantes tâches d'un entrepreneur consiste à nouer des contacts et construire un réseau professionnel qui lui permettra de faciliter l'ouverture de nouvelles portes et l'accès à de nouvelles opportunités et avantages (Mitton, 1989). Pour réussir cette tâche, un entrepreneur doit mobiliser des compétences dans la manière de créer des relations avec les autres (clients, fournisseurs et autres parties prenantes), l'art de communiquer, d'exprimer ses idées ou ses opinions, la force de persuasion et d'autres compétences interpersonnelles (McClelland, 1987, Durkan et al. 1993, Lau et Shaffer, 1999, Gasse et al. 1997et McGregor et al. 2000).

Les compétences relationnelles ont été définies comme: « *the organisation of different internal and external human, physical, financial and technological resources, including team building, leading employees, training and controlling*» (Man et al. 2002: p 132).

Nombreux chercheurs s'accordent à attribuer à l'approche par les réseaux sociaux une importance particulière dans la compréhension du phénomène entrepreneurial (Bruyat, 1993 ; Chabaud et al. 2003 ; Fayolle, 2007 ; Messeghem et Sammut, 2007)

Une analyse documentaire réalisée par Lamine (2010), dans le cadre de sa recherche doctorale, sur 47 travaux provenant du champ de l'entrepreneuriat et traitant spécifiquement de la contribution que les réseaux sociaux peuvent apporter à un nouveau créateur d'entreprise, révèle que ces derniers influencent directement le résultat et le déroulement de l'action entrepreneuriale dés la phase de démarrage du processus de création de l'entreprise. En effet, le réseau social de l'entrepreneur contribue fortement à l'identification, à l'évaluation et à l'accès à des opportunités d'affaires (Nicolaou et Birley, 2003). De même, il permet d'apporter des solutions au problème de la rareté des ressources surtout dans un contexte de création d'entreprise innovante (Fayolle, 2007). Baron et Markman (2003) précisent que les contacts personnels et professionnels de l'entrepreneur peuvent lui favoriser l'accès à des ressources financières et notamment à des investisseurs. Bird a appuyé, depuis 1995, ce dernier point en affirmant que les réseaux individuels et de travail sont vitaux pour le management et le développement des PM. Ils permettent aux entrepreneurs de demeurer à l'avant-garde des nouveaux développements, se tenir informés des nouvelles tendances

technologiques et exigences des clients et développer des nouvelles stratégies pour gérer et résoudre des problèmes (Bird, 1995).

De leur part, Messeghem et al. (2010) considèrent que l'effectivité et l'efficience et donc la performance et le succès de l'accompagnement entrepreneurial sont déterminés par son réseau. « *Au plan de l'efficience, la performance pourrait se mesurer par la facilitation à l'accès à l'information et au conseil. Si efficience il y a, le porteur de projet aura une information rapide, de qualité et sera mis en contact avec la personne idoine c'est-à-dire la mieux à même de le renseigner sur le fond et dans des délais raisonnables. Dans ces circonstances, cela suppose que les accompagnants effectuent leur propre apprentissage en continu pour acquérir l'information nouvelle. […] Au plan de l'effectivité, enfin, la prestation sera considérée comme étant de qualité si le financeur, le prestataire et le créateur sont satisfait du déroulement du processus et non pas forcément du résultat de celle-ci. […] Enfin, une relation fondée sur la confiance mutuelle de chacune des parties intra et inter réseaux ne peut que renforcer cette satisfaction exprimée.* »

A partir des résultats d'analyses de nos données, il semble que l'effet de l'accompagnement entrepreneurial proposé par Réseau Entreprendre® sur l'amélioration, par les entrepreneurs de leur auto-conscience et leurs croyances d'amélioration de leurs compétences relationnelles n'est pas significatif. Les résultats ne rejoignent pas les travaux de Fonrouge (2010) qui reconnaissent l'importance de l'accompagnement entrepreneurial sur des pratiques relationnelles. En effet, traitant du cas particulier du mentorat, l'auteure précise que « *le mentorat étoffe le tissu relationnel du protégé. Son utilité pour la nouvelle firme peut être complétée par des échanges d'informations utiles dans la mesure où elles modifient le processus de création d'entreprise* » (Fonrouge, 2010 : p.8).

Dans les travaux de Saint Jean et Audet (2007), nous retrouvons cette importance de la fonction relationnelle dans le rôle de l'accompagnateur (mentor). A la recherche des retombées explicatives de la satisfaction de l'entrepreneur de la relation du mentorat, les auteurs affirment que : le développement d'une meilleure confiance en les moyens dont ils disposent et l'accès à un vaste réseau de contacts, sont les retombées susceptibles de garantir la satisfaction des entrepreneurs de leur accompagnement.

Également, notre résultat ne confirme pas les travaux de Gibb (2005) pour qui, les habilités entrepreneuriales et relationnelles, telles que la résolution créative des problèmes, le pouvoir de persuasion, l'habilité à négocier, les capacités de vente, la maîtrise des connaissances et

comportements nécessaires pour gérer son entreprise, les choix stratégiques, les prises de décisions quelque soit le contexte, le réseautage ne sont pas innées. Il faut que l'entrepreneur se fasse aider pour les acquérir et les améliorer.

Nous ne trouvons pas de réelles explications de l'absence de significativité de l'effet de l'accompagnement entrepreneurial de Réseau Entreprendre® sur l'amélioration de l'auto-perception des lauréats de leurs compétences relationnelles. Toutefois, nous pouvons nous appuyer sur les travaux de Fonrouge pour proposer quelques sources potentielles, exprimées sous le terme du « *handicap de la nouveauté* » Fonrouge (201 : p.126). Dans son volet externe, il existe trois dimensions de l'handicap de la nouveauté reliées à : **1)** le fait d'endosser de nouveau rôle, **2)** d'accéder à des ressources et **3)** l'absence, pour la nouvelle firme, d'antériorité dans ses propres relations du marché. S'appuyant sur les travaux de Stinchcombe, (1972), Fonrouge (2010) explique que, pour une entreprise nouvellement créée, les répertoires de réponses à l'environnement sont inexistants. Le nouveau créateur doit développer des compétences. Il doit, non seulement, être polyvalent et endosser des nouveaux rôles, mais aussi justifier de sa solvabilité et sa santé financière à son environnement. Tout cela exige de l'entrepreneur des ressources tangibles et intangibles. Ainsi, selon Fonrouge (2010), l'absence de capital économique répond à l'insuffisance du capital relationnel.

L'absence d'impact de l'accompagnement sur l'amélioration de l'auto-perception des compétences relationnelles peut être expliquée aussi par le sentiment du manque de légitimité (Baron et Markman, 2003 ; Messeghem et Sammut, 2007) ou de confiance (Bayad et al. 2009). Lamine (2010) affirme que tout au long du processus entrepreneurial, le couple individu-projet souffre d'un manque de crédibilité auprès de ses partenaires potentiels (investisseurs, banquiers, fournisseurs, les clients,..). L'auteur ajoute que « *ce manque de crédibilité est d'autant plus important que le porteur du projet est un jeune créateur sans expérience, ni référence sur le marché et que le projet est innovant et que le concept n'a pas encore été validé techniquement et /ou économiquement par une demande suffisante et solvable* » Lamine (2010 : p. 41). Le manque de crédibilité, de légitimité ou de confiance peuvent constituer des raisons de non amélioration, chez les lauréats, d'une auto-perception des compétences relationnelles malgré l'accompagnement qu'ils reçoivent de Réseau Entreprendre®.

Pour résumer, les hypothèses qui relient l'accompagnement entrepreneurial à l'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences relationnelles (**H1.2**) et à leurs croyances

d'amélioration de ces mêmes compétences (**H2.2**) ne sont pas corroborées. Dans ce cas, comme piste complémentaire, nous pouvons tester l'hypothèse de l'existence d'une (ou plusieurs) variable intermédiaire dans la relation entre l'accompagnement et l'auto-perception des compétences relationnelles (par exemple, tester l'effet médiateur du profil psychologique du lauréat, âge de l'entreprise, stade du processus, degré d'innovation de l'entreprise, etc.)

L'analyse de l'effet des variables de contrôle montre un effet significatif et négatif du **niveau d'étude** du lauréat (lorsque ce dernier a un Bac+4 et plus) et du **type de projet** sur son auto-conscience de ses compétences relationnelles ainsi que ses croyances de les améliorer. Il semble que, plus le niveau d'étude est élevé moins les lauréats pensent qu'ils maîtrisent des compétences et moins ils croient en leur possibilité de les améliorer dans le futur.

D'autre part, nos résultats font paraitre un effet significativement négatif du secteur du BTP/Construction sur les croyances d'amélioration des lauréats de leurs compétences relationnelles. Ce résultat peut trouver une explication dans l'importance du niveau des difficultés liées à ce secteur en particulier. On se demande alors, si les capacités de communication, de persuasion, de partage d'idées, de développement et gestion des relations avec les parties prenantes (clients, fournisseurs, banquiers, investisseurs, etc.) ne seront-elles pas plus difficiles à acquérir dans le secteur BTP/Construction que dans les autres secteurs d'activité.

1.3. Accompagnement Entrepreneurial et Perception des Compétences Organisationnelles

Certaines études antérieures menées par des chercheurs sur les compétences entrepreneuriales indiquent que l'organisation des environnements interne et externe de l'entreprise constitue une tâche importante qu'un entrepreneur doit maitriser s'il veut réussir (Man, 2001). Les compétences d'organisation renvoient à d'importantes responsabilités managériales qu'un entrepreneur doit assumer (Chandler et Jansen, 1992).

Selon Man (2001), les compétences d'organisation renferment deux sous catégories : les compétences opérationnelles et les compétences humaines. Une PME dispose généralement de ressources limitées ; pour combler cette limite, les entrepreneurs ont besoin d'atteindre de hauts niveaux de compétences managériales notamment par l'acquisition de ressources technologiques, financières ou physiques multiples, mais aussi et surtout, par leur

organisation de la manière la plus systématique et la plus économique possible (Lau et al, 1999).

La GRH (Gestion des Ressources Humaines) telle qu'identifier, acquérir et utiliser les ressources humaines nécessaires pour mettre en œuvre le projet de l'entreprise, doit être une préoccupation de tout entrepreneur soucieux de réussir. Qu'il s'agisse de réduire le coût de travail ou tirer le meilleur parti des ressources humaines, la GRH est une pratique de gestion indispensable au pilotage des organisations et à l'efficacité productive. Selon Snell et Lau (1994), un entrepreneur d'une PME est tenu d'une bonne gestion de ses ressources humaines, car contrairement aux managers des grandes entreprises, ils travaillent directement avec leurs subordonnés et ne délèguent pas cette responsabilité à d'autres personnes. Allouer des responsabilités à ses employés, former, motiver, dynamiser et susciter leur participation et implication, révèlent, selon Chandler et Jansen (1992) et Gasse et al, (1997) des compétences humaines.

Les résultats des tests statistiques montrent, d'une part, un effet significativement négatif de l'accompagnement entrepreneurial sur l'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences organisationnelles **(β= -,301, p<0,10)**, et d'autre part, un effet non significatif (et donc pas d'impact) sur leurs croyances d'améliorer ce type de compétences. Autrement, le fait d'avoir bénéficié d'un accompagnement pendant 8 mois, n'a pas aidé les lauréats à améliorer leur auto-conscience de leur niveau de maîtrise des compétences organisationnelles. Bien au contraire, les lauréats au temps 2 se voient moins disposés de ces compétences. Quant à leurs croyances de pouvoir améliorer leur niveau de compétences, elles n'ont pas subit une réelle évolution du temps 1 au temps 2.

Même si nos résultats ne concordent pas avec ce qu'admettent nombreux chercheurs dans le domaine de l'entrepreneuriat sur le rôle de l'accompagnement des créateurs d'entreprise dans les fonctions d'organisation, la gestion de ressources humaines, la gestion de ressources financières, l'orientation et le conseil des collaborateurs, l'organisation de l'équipe, la définition des objectifs prioritaires de l'entreprise, etc. (Deakins et al. 1998 ; Sammut, 2001 ; Charles-Pauvers et al. 2002 ; Verstraete et Saporta, 2006), nous pouvons, tout de même, trouver des explications à ce constat.

Premièrement **la jeunesse des lauréats** et **leur manque d'expérience**. Ce qui fait que leurs aspirations entrepreneuriales et leurs capacités managériales et organisationnelles peuvent s'avérer insuffisantes pour leur permettre de véritablement exploiter leur vrai potentiel dans

l'exercice de leurs tâches. Nous rajoutons à cela, le facteur : **durée d'accompagnement**. Comme nous l'avons précédemment expliqué, la durée de huit mois d'accompagnement peut ne pas être suffisante pour sentir un changement d'attitudes et de perception de compétences surtout dans des domaines qui demandent beaucoup d'efforts sur des périodes longues comme celui de l'organisation , la GRH, la gestion financière, etc.

Une autre source d'explication qui nous semble envisageable et qui a fait l'objet de nombreuses recherches peut être reliée à **la réticence des jeunes créateurs** d'entreprise ; car comme l'affirme Sammut (1998a), une situation d'accompagnement est l'occasion d'affronter deux publics aux comportements, attitudes et pratiques totalement différents, d'un coté, il y a les accompagnateurs supposés être des spécialistes de la création, des processus de démarrage et plus généralement, de la gestion des petites structures nouvellement créées, et de l'autre, des créateurs et dirigeants d'entreprise, c'est-à-dire, des personnes généralement néophytes en matière de gestion des organisations, de la GRH, non initiés ni formés à l'interaction verbale caractéristique d'un processus d'accompagnement (Sammut, 1998a). Ainsi, l'enjeu de l'accompagnement est de taille. Selon Sammut, il réside moins dans l'accroissement des bases de connaissances des accompagnés que dans le développement et l'enrichissement de leurs compétences et capacités à faire évoluer leur système de représentations et d'accepter toujours de plus hauts de défis et de nouvelles complexités.

Selon nous, ce point rejoint l'idée de la **Configuration Stratégique Instantanée** (**CSIP)** utilisée par Bruyat (1993) pour représenter la relation accompagnateur-créateur d'entreprise. Cette dernière, doit, selon l'auteur être fondée sur une bonne compréhension du projet et de son auteur : le créateur (sa personnalité, ses perceptions, ses aspirations, ses compétences et son environnement). Selon Bruyat (1993), le rôle de l'accompagnateur ne consiste pas à donner des solutions toutes faites aux problèmes du créateur mais à favoriser la cohérence entre les perceptions du créateur (sa CSIP) et son projet et ses apprentissages. L'accompagnateur doit guider le porteur de projet dans sa démarche de réflexion, d'identification des problèmes, de recherche des solutions et surtout de projection de nouvelles perspectives pour son activité (Bruyat, 1993).

Ainsi, pour résumer, il parait que les hypothèses qui relient l'accompagnement entrepreneurial à l'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences organisationnelles (**H1. 3**) et à leurs croyances d'amélioration de ces mêmes compétences (**H2.3)** ne sont pas corroborées. Comme pour les relations précédentes, nous pouvons tester l'hypothèse de

l'existence d'une (ou plusieurs) variable médiatrice dans la relation entre l'accompagnement et l'auto-perception des compétences organisationnelles. Ainsi, nous devons, par exemple, tester l'effet médiateur d'un ou de plusieurs profils psychologiques du lauréat, le degré d'innovation de son entreprise, les parents entrepreneurs, etc., en application du principe selon lequel la compétence dépend des caractéristiques personnelles de l'individu, de sa motivation et du contexte dans lequel il exerce sa compétence professionnelle[60].

L'analyse de l'effet des variables de contrôle montre un effet significatif et négatif des variables relatives au **niveau d'étude** du lauréat lorsque ce dernier a un niveau d'étude de Bac+4 et plus, au secteur du **BTP/Construction** et au **type de projet** sur les croyances d'amélioration des lauréats de leurs compétences organisationnelles. Il semble alors, que plus le lauréat dispose d'un niveau d'étude élevé, plus il voit la réalité en face et choisit de garder un pied sur terre quant à ses capacités d'améliorer ses compétences organisationnelles dans l'avenir. La difficulté de la tâche et son niveau de compétences actuel le poussent, peut être, à répondre plus objectivement par rapport à la première enquête.

1.4. Accompagnement Entrepreneurial et Perception des Compétences Stratégiques

La compétence stratégique est définie par Man et al. (2002) comme « *a competency related to setting, evaluating, and implementing the stratégies for the firm*" (Man, Lau et Chan, 2002: p.132). Ce type de compétence relève, selon Lau et al. (1994) de la capacité de l'entrepreneur à adopter une orientation stratégique afin de traiter avec différents domaines d'activité.

Pour mieux comprendre une compétence stratégique et son développement, nous avons jugé important de revenir sur la notion de la stratégie. Ainsi, nous nous sommes référés, dans un premier temps, à la définition proposée par Marchesnay (2004), selon laquelle une stratégie est « *l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts* » (Machesnay, 2004 : p. 21). La stratégie consiste, selon Chandler (1997), *dans « la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et l'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs »* (Chandler 1997 : p 47). Enfin, Andrews

[60] Annales du Réseau Artisanat-Université® 2008/2009 • Entrepreneuriat

(1997), évoque la notion de "*Corporate Strategy* » pour sous-entendre l'ensemble des décisions prises dans une entreprise qui déterminent ses objectifs, ses politiques et les plans qui permettent d'atteindre ces objectifs, et définir le domaine de l'action de l'entreprise, son organisation économique et humaine, ses relations avec les parties prenantes, ses employés, ses clients et la communauté (Andrews, 1997 : p.52).

Dans la continuité de ses études sur la phase de démarrage de la jeune entreprise et les facteurs qui favorisent le franchissement de ce cap avec succès, Sammut (1996) considère que « *l'apprentissage d'une conscience stratégique* » présente l'une des principales caractéristiques qu'un créateur –dirigeant d'entreprise doit avoir. L'auteur ajoute que ce dernier doit, en effet, considérer et mettre en relation des pôles essentiels à savoir, l'organisation, l'environnement, les activités et les ressources financières. Toutefois, Sammut (1996) précise que la conscience stratégique n'est pas toujours réelle au moment de la création d'entreprise pour deux raisons :

- la première renvoie à la capacité cognitive limitée du dirigeant surtout s'il s'agit de sa première expérience de création. C'est donc, après un certain temps d'expérience et d'accumulation des d'essais-erreurs pour essayer de résoudre les problèmes rencontrés que le dirigeant commence à réaliser et avoir conscience de la complexité et enjeux de la création.
- La seconde raison est reliée à la tendance générale du dirigent à surestimer ses chances et sous-estimer ses faiblesses. L'auteur affirme qu'un entrepreneur a toujours une confiance en soi, mais que si cette dernière est trop prononcée, cela peut générer des conséquences néfastes sur son rôle de gestionnaire et peut avec le temps, affaiblir sa conscience stratégique.

Ainsi, on parle d'une maturité stratégique lorsqu'un créateur-dirigeant est conscient de la complexité des relations des acteurs du système et les gère rigoureusement (Sammut, 1996).

Nos résultats affichés vont, encore une fois, à l'encontre de nos attentes et des travaux antérieurs qui défendent l'idée que l'accompagnement entrepreneurial permet de développer les compétences stratégiques du créateur (Johannisson, 1991 ; Verstraete, 1997 ; Sammut, 2003a ; Dokou, Gasse, Abiassi et Camion, 2004). A l'instar des travaux de Dokou, Gasse, Abiassi et Camion (2004) qui définissent l'accompagnement entrepreneurial comme un ensemble de pratiques destinées à combler les insuffisances stratégiques des PME. Dans leur recherche, les auteurs étudient l'influence de l'accompagnement dans la surveillance de

l'environnement, dans l'accès aux ressources locales et dans la gestion des risques (Valéau, 2006).

De même, pour Kokou Dokou et al. (2000), l'accompagnement entrepreneurial doit permettre de remettre au centre des préoccupations du dirigeant la notion de stratégie et certaines pratiques supports comme la veille stratégique pour qu'ils puissent mener à nouveau leur activité entrepreneuriale soutenue par trois aptitudes : être visionnaire, identifier les opportunités d'affaires et organiser les compétences stratégiques nécessaires (Berger-Douce et al. 2011)

S'inspirant des travaux de Johannisson (1991), Sammut (2003a) insiste sur le rôle de l'accompagnement sur l'aspect stratégique de la création d'entreprise. Selon elle, l'accompagnement a pour objectif de permettre aux créateurs de faire mûrir leur projet, il leur offre un guide de réflexion pour bien mener leurs actions, facilite leur accès à l'information et à la connaissance. En résumé, l'accompagnement est un outil nécessaire pour gérer la complexité du processus de création par l'aide dans les choix stratégiques dans le management quotidien (Verstraet, 1997 ; Sammut, 2003a).

Malgré le rôle unanimement admis de l'accompagnement dans l'aide des créateurs à établir des choix stratégiques et ainsi développer des compétences pouvant être qualifiées de stratégiques, nos résultats d'analyse, eux, semblent aller à l'encontre de ce constat. En effet, nous n'avons pas trouvé d'impact significatif de l'accompagnement entrepreneurial de Réseau Entreprendre® sur les croyances d'amélioration des compétences stratégiques. Quant à son effet sur l'auto-conscience des lauréats, l'effet est plutôt significativement négatif.

Ce résultat est loin d'être considéré comme une affirmation d'absence d'impact mais une mesure figée prise à un instant donné qui peut être influencée par plusieurs facteurs. Qu'il reflète une réalité ou qu'il ne constitue qu'une simple question de départ pour de longues recherches plus approfondies, ce résultat, peut trouver une explication que nous pensons être la plus logique. A savoir, **la durée d'étude de l'accompagnement**. En effet, la plupart des items que nous avons utilisés pour mesurer les compétences stratégiques ne peuvent avoir un sens que dans le long terme, autrement dit, après une période plus au moins longue à compter du démarrage de l'entreprise. Interrogés seulement huit mois après le démarrage de l'accompagnement, les lauréats n'ont pas forcément acquis/amélioré leurs compétences stratégiques, encore moins une possibilité de les améliorer dans l'avenir.

D'autres explications possibles, préalablement rappelées dans le cadre théorique et discutées dans les relations précédentes, se résument en ce qu'appelle Pluchart (2012), « *les biais psychologiques de l'accompagnement entrepreneurial* ». Ces biais psychologiques influencent l'entrepreneur et son comportement, mais aussi, affectent l'efficience des stratégies de l'accompagnement entrepreneurial et leurs modes de traitement. Comme exemples de ces biais psychologiques nous retrouvons 1) la fierté des créateurs qui trouvent humiliant d'être conseillés (Belet, 1993), 2) la faible lisibilité des réseaux et l'insuffisance d'outils adaptés (Smitt et al. (2002), 3) le manque de confiance des créateurs dans leurs accompagnateurs (Bayad et al. 2009), 4) le manque de légitimité des structures qui dépend de leur réputation, leur savoir faire et leur expertise, leurs capacités d'empathie, leurs niveaux d'implication et de réactivité (Cullière, 2003), 5) le manque de clarté des offres d'accompagnement qui peuvent désorienter les créateurs (Mathot, 2012), 6) le manque d'expertise, de conseils, d'aide de l'accompagnateur au travail de l'accompagné sur son projet professionnel (Sarasvathy, 2001), 7) le manque de liberté accordée à l'entrepreneur pour faire ses choix (Belet, 1993).

1.5. Accompagnement Entrepreneurial et Perception des Compétences d'Engagement

Les entrepreneurs les plus performants sont caractérisés par une forte envie de travail et un engagement envers leur projet d'entreprise (Man et al, 2002). Dans ce sens, ils possèdent des compétences leur permettant de s'engager entièrement envers leurs responsabilités, en déterminant et prenant les mesures nécessaires pour assurer pleinement leurs fonctions. Un entrepreneur ayant des compétences d'engagement prend délibérément des initiatives et des orientations proactives sans que quelqu'un lui demande ou qu'on le force à faire (McClelland, 1987). Mitton (1998) argue que les entrepreneurs ayant des compétences d'engagement sont connus pour avoir un solide sens de devoir et persistent avec un sentiment d'engagement qui confine à l'obsession. De plus, en cas d'échec, un entrepreneur qui s'engage réellement dans son projet n'abandonne jamais mais rebondit et tente à nouveau (Man et Lau, 2000).

Pour appuyer ce constat et insister sur l'importance de l'engagement entrepreneurial, Danjou (2005) affirme qu'entreprendre, c'est choisir de passer à l'acte, c'est construire et se construire dans la durée à travers l'engagement de l'entrepreneur. Un engagement entrepreneurial entend les décisions et les actions que les acteurs amorcent pendant une période de temps. Ces actions vont augmenter la probabilité de réaction de ces acteurs pour

réduire dans les périodes à venir, les changements du cours de l'action (Gaillard Giordani, 2005).

Fayolle (2003) nuance l'acception de l'engagement total de l'entrepreneur stipulée par Bruyat (1993). Pour Fayolle, l'engagement est plutôt partiel et peut être défini comme le moment à partir duquel un individu consacre l'essentiel de son temps, de son énergie, de ses moyens financiers, intellectuels, relationnels et affectifs à son projet ou à son entreprise (Charitat, 2010).

La phase de démarrage de la création de nouvelle entreprise est marquée par de nombreuses difficultés : asymétrie d'information, difficulté à réduire l'incertitude et la peur de prendre du risque ou de subir un échec, la rareté des ressources, etc. Ce qui importe durant cette phase c'est la cohérence entre le projet, les moyens mis en œuvre, les attentes des acteurs et leur niveau d'engagement. Si le niveau d'engagement est insuffisant, cela peut empêcher un projet entrepreneurial de réussir. Dans le cas inverse, un engagement démesuré conduit à des comportements exagérés et parfois non éthiques. Le développement et la survie des nouvelles entreprises dépendent ainsi, de la capacité de l'entrepreneur à établir un équilibre entre l'intensité et la nature des engagements (Gaillard Giordani, 2005).

Pour revenir à nos résultats, nous pouvons, à partir de ces derniers, conclure un impact négatif de l'accompagnement entrepreneurial sur l'auto-conscience des entreprenurs de leurs compétences d'engagement. Par ailleurs, aucun impact n'est à signaler sur leurs croyances d'amélioration de ces compétences spécifiques.

Nos résultats ne confirment pas les recherches antérieures sur lesquelles nous nous sommes basées pour appyuer nos hypothèses **H1.5** et **H2.5**. Ces deux hypothèses vont donc devoir être réfutées. Nous pouvons dans un premier temps associer ce résultat à la jeunesse des lauréats et leur manque d'expérience. Cependant, nous pensons que les travaux de Verstraete et Saporta, (2006) contribuent à éclairer ce résultat lorsqu'ils affirment : « *Quant à l'engagement, il ne sera effectif que si le porteur de projet ne renonce pas au dernier moment soit par découragement, soit parce qu'une altérnative d'emploi mois risquée lui ai proposée, soit parce qu'il n'a pu trouver en fin de parcours, autour de lui, les appuis qui lui auraient permis de surmonter la crainte du changement inhérente à la prise de décision finale. Tout au long du processus, des interrelations sont identifiées entre les issues possibles et divers facteurs de contingence qui sont suceptibles de favoriser ou pénaliser le cheminement. Celui-ci est en effet loin d'être simple et linéaire, et justifie, en fin d'analyse, un recours, schémas à l'appui,*

*à une représentation chaotique du processus :dans certains cas, de très faibles variations de l'attraction pour la création (ce qui motive le candidat) ou de la résistance au changement (ce qui le freine) peuvent entraîner des décisions d'engagement-ou de désengagement-que l'on peut qualifier de « catastraphiques » au sens donné à ce terme par certains théoriciens de la gestion (Bruyat, 2001)» (*Verstraete et Saporta, 2006 : p.118-119).

Ce résultat ne doit pas s'arrêter là, de même, l'éventualité que l'impact de l'accompagnement entrepreneurial sur l'auto-perception des entrepreneurs de leurs compétences d'engagement peut être médiatisé par d'autres facteurs doit être envisagée et étudiée.

Un apperçu sur les effets des variables de contrôle sur nos variables dépendantes reliées à l'auto-perception des lauréats de leurs compétences d'engagement nous montre que la variable dépendante : Croyances d'amélioration des ccompétences d'engagement est significativement et négativement influencée par **le niveau d'étude** du lauréat (Bac+4 et plus) et **le secteur d'activité** (BTP/Construction). Comme nous l'avons précédemment expliqué (mais reste à tester), il semble que les lauréats ayant un niveau d'éducation assez élévé sont les plus exigeants et donc plus difficiles à satisfaire. Confrontés aux difficultés réelles ihérentes à la création d'entreprise, ils préfèrent garder une vision objective quant aux exigences et compétences requises par leur métier.

Curieusement, les résultats des variables de contrôle n'ont pas confirmé les travaux de Saint Jean et Audet (2007). En effet, dans leurs études portant sur les retombées de la relation du mentoring et les caractéristiques du mentor, les auteurs indiquent qu'au-delà de la disponibilité du mentor (Fréquence des contacts avec le mentor), c'est surtout l'intensité et l'efficacité du support psychologique. Moins que l'expérience de l'accompagnateur, c'est son attitude et comportement envers l'entrepreneur qui importent.

1.6. Accompagnement Entrepreneurial et Perception des Compétences liées aux Opportunités

Telles que définies par Man et al. (2002), les compétences d'opportunité sont liées à l'identification et exploitation des opportunités dans un marché à travers l'emploi des moyens divers. C'est dans ce sens qu'il nous semble important de revenir sur la notion d'opportunité. Ainsi, Schumpeter, 1952, définit une opportunité comme la chance de pouvoir répondre à un besoin insatisfait du marché en utilisant une combinaison créative de ressources afin de créer une valeur ajoutée

L'identification d'intéressantes opportunités d'affaires est considérée comme une étape centrale au processus entrepreneurial (Baum, 1994). C'est ainsi que Chandler et Jansen (1992) considèrent les compétences d'opportunité comme l'unes des compétences uniques qui permettant de distinguer les entrepreneurs des non-entrepreneurs. A travers leurs études, Shane et Venkataraman (2000) et Shane (2003) appuient ce constat en montrent que l'identification des opportunités d'affaires constitue l'une des compétences que l'entrepreneur doit développer et maîtriser s'il veut réussir. Selon Thompson et al. (1996), les opportunités entrepreneuriales ne se résument pas seulement en une conscience de l'existence de l'opportunité mais englobe également la recherche de nouvelles opportunités et le développement de celles qui existent déjà.

Si certains chercheurs ont placé l'opportunité au cœur de leurs recherches, d'autres insistent sur l'importance et le rôle central de la vision de l'entrepreneur (Filion, 1991 ; Verstraete et Saporta, 2006 ; Schmitt et al. 2010). Cette dernière a été définie par Filion (1991) comme « *une image, projetée dans le futur, de la place qu'on veut occuper éventuellement par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir* ». De leur part, Verstraete et Saporta (2006) affirment que « *L'entrepreneur est avant tout un réalisateur de projets, quelqu'un qui dans la société perçoit une opportunité et imagine une façon de répondre à ce besoin avant que d'autres ne le fassent ; c'est une personne qui, face à une situation problématique, développe un projet, une vision qui transforme le problème en une occasion d'affaires* » (Verstraete et Saporta 2006 : p. 92).

Un des principaux enjeux de l'accompagnement entrepreneurial, selon Berger-Douce et al. (2011) est l'apprentissage étant donné que l'entrepreneur accompagné développe des connaissances, des compétences et aptitudes d'affaires qui lui permettent de réagir plus rapidement dans les situations rencontrées, saisir les opportunités, développer des capacités à entreprendre et éventuellement, sa confiance en soi à travers la prise de recul que procure l'accompagnement.

L'étude de l'effet de l'accompagnement entrepreneurial proposé par Réseau entreprendre® sur le développement, par les lauréats, d'une auto-perception des compétences liées à l'identification et à l'exploitation des opportunités montre un effet négatif sur l'auto-conscience et une absence d'effet sur les croyances d'amélioration des compétences d'opportunité.

Encore une fois, nos résultats ne confirment pas les travaux antérieurs qui ont mis en avant le rôle de l'accompagnement dans le développement des compétences relatives à l'identification et l'exploitation des opportunités (Kokou Dokou et al. 2000 ; Audet et Saint Jean, 2010).

Un des problèmes qu'un entrepreneur accompagné peut rencontrer et qui peut expliquer le résultat que nous avons trouvé est relié à ses disponibilités. En effet, Kokou Dokou et al. (2000) expliquent qu'un entrepreneur est souvent trop pris dans son quotidien. Par conséquent, il ne dispose plus de temps pour concevoir et appréhender les compétences qu'il doit développer. Ayant toujours le « nez dans le guidon », il consacre tout son temps à réaliser une tâche spécifique, ne lui laissant pas le temps de regarder autour de lui et de s'intéresser à d'autres aspects importants de son projet. Ainsi, l'entrepreneur manquera de vision, de flair pour identifier les opportunités d'affaires et de la prédisposition pour acquérir les nouvelles compétences nécessaires (Berger-Douce et al, 2011).

Verstraete et Saporta (2006) soulèvent un autre problème, celui de la « non rencontre » entre les opportunités d'affaires et les entrepreneurs qui les découvrent et les exploitent. Cette non rencontre est due d'une part, à la méconnaissance des opportunités d'affaires qui, selon les auteurs, n'arrivent pas « clé en main » sur le marché de la création d'entreprise. D'autre part, les entrepreneurs ne disposent pas de manière égale, les informations sur le marché, leur permettant de saisir les opportunités. Les auteurs évoquent alors, le concept d'*asymétrie* d'information « *qui caractérise les relations entre l'entrepreneur déclaré (celui qui a découvert et commencé à exploiter une opportunité) et les parties prenantes, notamment les investisseurs, auxquels il va faire appel pour rendre viable son projet* » (Verstraete et Saporta, 2006 : p.93). À ce niveau se joue la capacité de l'entrepreneur à convaincre les parties prenantes, qui sont alors, tentés d'abandonner, du bien fondé et de la pertinence de son idée. Seuls les entrepreneurs les plus confirmés obtiendront les ressources nécessaires pour démarrer leurs projets.

Enfin, parmi toutes les variables de contrôle, seul le secteur d'activité du BTP/Construction a un effet significatif mais négatif sur les perceptions des compétences liées à l'identification et à l'exploitation des opportunités d'affaires (auto-conscience et croyance d'amélioration). N'est-il donc pas possible que développer des compétences pour identifier et exploiter des opportunités dans ce secteur d'activité est plus difficile que dans les autres secteurs?

2. Auto-Efficacité Entrepreneuriale des lauréats: Quels effets de l'Accompagnement entrepreneurial et de l'Auto-perception des compétences entrepreneuriales

2.1. Effet de l'Accompagnement Entrepreneurial sur l'Auto-Efficacité Entrepreneuriale des lauréats dans le cadre de Réseau Entreprendre®

L'auto-efficacité est admise comme une estimation cognitive de l'individu de ses capacités à mobiliser la motivation, les ressources et les conduites nécessaires à l'exercice d'un contrôle sur les situations auxquelles il doit faire face tout au long de sa vie (Wood et Bandura, 1989). Elle influence, selon Boyd et Vozikis (1994), les croyances de l'individu en ses possibilités ou en ses impossibilités de réaliser certains objectifs. Bandura (2000) va plus loin encore, en montrant que les croyances d'efficacité ont une incidence sur la motivation personnelle à travers leurs impacts mêmes sur les objectifs et les attentes (Ben Salah et al. 2011). De ce fait, selon Bandura, un individu porte des jugements personnels sur ses propres capacités d'action en fonction de ses croyances. Par ailleurs, l'auteur précise que la perception de l'auto-efficacité n'est jamais globale, mais s'applique à une situation ou une tâche précise.

Nombreux chercheurs ont étudié la relation entre l'accompagnement entrepreneurial et l'auto-efficacité de l'entrepreneur. A l'instar des travaux de Krueger (2000) qui ont mis en avant l'importance du rôle du mentor dans le développement, par le protégé, d'un sentiment d'auto-efficacité entrepreneurial.

Dans notre recherche, nous avons cherché à analyser l'influence de l'accompagnement proposé par Réseau Entreprendre® sur le sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale des lauréats. Ce lien a été testé à travers l'hypothèse **H3** stipulant un effet positif de l'accompagnement de Réseau Entreprendre® sur le l'auto-efficacité entrepreneuriale. Notre analyse des données concluent un effet plutôt négatif (β= -,461 ; $p<0,05$). H3 a été donc réfutée. D'une part, ce résultat va à l'encontre des travaux antérieurs qui ont aperçu un impact positif des formations en entrepreneuriat sur l'auto-efficacité des étudiants (Waters et al. 2002 ; Fayolle et al. 2006 ; Boissin et Emin, 2007). D'autre part, nos résultats confirment d'autres travaux qui ont suggéré que les formations ou les programmes d'entrepreneuriat pouvaient avoir un effet négatif sur l'auto-efficacité entrepreneuriale des participants. Par exemple Cox et al. (2002) ont trouvé une évolution négative de l'auto-efficacité des étudiants

après une formation à l'entrepreneuriat. Les auteurs suggèrent, toutefois, que l'impact négatif dépendrait de la spécialisation initiale des étudiants et de leur niveau d'auto-efficacité de départ ; ce qui peut expliquer une baisse très marquée pour les personnes dont le niveau d'auto-efficacité de départ était le plus élevé (Delanoë, 2012).

Par ailleurs, nos devinons d'autres éclaircissements de cet impact négatif de l'accompagnement de Réseau Entreprendre® sur l'auto-efficacité entrepreneuriale des lauréats dans la théorie même de Bandura. En effet, selon la théorie sociocognitive de Bandura (1986), les perceptions de la capacité changent et évoluent au fil du temps et des expériences. Ainsi, l'auto-efficacité de l'individu se construit et se développe à partir de quatre principales sources : (Afonso et al, 2012)

- Les expériences personnelles antérieures vécues (ou performance antérieure, succès ou échecs) : il s'agit, pour Bandura, de la source la plus influente de l'auto-efficacité car ces expériences vécues vont déterminer et soutenir les jugements d'efficacité personnelle très tôt dans la vie. Une expérience antérieure positive influencera l'auto-efficacité de manière positive, tandis qu'une expérience négative peut illustrer des effets destructeurs qui peuvent persister tout au long du parcours personnel ou professionnel.
- Les expériences par l'observation des comportements des autres ou vicariantes: le sentiment d'auto-efficacité peut être modifié par l'observation des échecs ou des succès réalisés par des personnes similaires (apprentissage vicariant ou modelage). Ainsi, l'individu apprend par le biais de la comparaison et évalue ses propres compétences par rapport à celles des autres, ce qui peut influencer négativement ou positivement son niveau d'auto-efficacité.
- La persuasion verbale ou gestuelle par des tiers : telles que des suggestions, conseils ou des encouragements par des personnes extérieures. Leur impact sur les perceptions d'efficacité personnelle est moins fort que celui des deux premières sources car il est déterminé par certains facteurs comme par exemple, la crédibilité de la personne qui donne des conseils ou qui critique ou encore, son degré de persuasion et sa compatibilité avec les besoins réels de la personne.
- Les états psychologiques ou émotionnels : tels que l'excitation ou l'anxiété, leur interprétation diffère d'une personne à une autre, elle traduira leur capacité face à des situations particulières.

Ainsi, pour revenir à notre étude, l'auto-efficacité des lauréats est influencée négativement par l'accompagnement entrepreneurial. Ce dernier, peut renfermer les principes d'une persuasion verbale ou gestuelle par des accompagnateurs, voire de l'expérience par l'observation des comportements d'autrui (expérience indirecte) identifiés par Bandura (1986), étant donné que Réseau Entreprendre® met en relation les lauréats avec des accompagnateurs, qui eux aussi sont des entrepreneurs. Nous pouvons penser que le problème est relié à la force de persuasion des accompagnateurs, ou à leur crédibilité, ou encore à un problème de compatibilité de leurs apprentissages et prestations avec les besoins réels des lauréats.

Il faut également considérer d'autres facteurs qui peuvent provoquer une influence négative de l'auto-efficacité entrepreneuriale. Nous avons, pour cela, analysé l'effet de chaque variable de contrôle. Nous n'avons pas testé l'effet du sexe (Wilson et al, 2007) du fait que notre échantillon présente une nette disparité traduite par une faible présence des femmes.
Curieusement, les variables : âge du lauréat (Maurer, 2001), son niveau d'étude (Wilson et al. 2007), la durée de son expérience professionnelle, la durée, en heures cumulées d'accompagnement reçu, le type de son projet et la fréquence des rencontres avec son accompagnateur n'ont pas d'effet significatif sur l'auto-efficacité entrepreneuriale. Cependant, nos résultats montrent un effet significatif et négatif des secteurs d'activité BTP/Construction et Services aux personnes. Il semble que les lauréats dans ces deux secteurs sont particulièrement confrontés à des tâches difficiles et donc, ayant des défis plus importants à relever.

2.2. Auto-Conscience des Compétences Entrepreneuriale et Auto-Efficacité Entrepreneuriale

Les résultats issus des analyses des données relatives au test de l'hypothèse H4 viennent confirmer les travaux d'Atwater et Yammarino (1992), Church et Waclawski (1999) et Maurer et al. (2003a). Ces derniers ont démontré un effet positif de l'auto-conscience de l'individu de ses forces et faiblesses sur son sentiment d'auto-efficacité. Dans notre recherche, l'auto-conscience des lauréats de leurs compétences entrepreneuriales influence significativement et positivement leur sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale mais pas pour l'ensemble des sous-mesures de la variable indépendante. Rappelons que, pour notre étude, nous avons utilisé la typologie des compétences entrepreneuriales proposée par Man et al. (2002) composée de six sous dimensions. Les sous-mesures ou dimensions de l'auto-conscience ayant un effet significatif et positif sur l'auto-efficacité entrepreneuriale

concernent l'auto-conscience des compétences relationnelles (β=,212 ; p<0,05), des compétences d'organisation (β=,257 ; p<0,05), des compétences d'engagement (β=,264 ; p<0,001) et des compétences liées aux opportunités (β=,249 ; p<0,05). L'auto-conscience des compétences conceptuelles et celle relative aux compétences stratégiques n'ont d'impact significatif sur l'auto-efficacité entrepreneuriale.

Se sentir efficace et capable de résoudre efficacement et au quotidien les problèmes et les crises, de prendre les bonnes décisions malgré le risque et l'incertitude, de bien gérer ses dépenses, de faire preuve de créativité notamment en trouvant de nouvelles idées pour un produit ou un service, de nouvelles opportunités, de nouveaux créneaux, de pouvoir convaincre ses collaborateurs et les parties prenantes à adhérer au projet et à la stratégie de l'entreprise et en général, à être un vrai leader, superviseur et dirigeant dépendraient moins de l'accompagnement entrepreneurial que de la conscience même des lauréats de leurs compétences à réaliser ces tâches.

Pour aller plus loin dans ce raisonnement, nous pouvons se demander quel type de compétences entrepreneuriales permet davantage d'améliorer le sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale relatif à chaque activité. Avoir une auto-conscience de ses compétences relationnelles permet-elle, seule, au lauréat à se sentir d'avantage efficace dans les activités relationnelles (convaincre les collaborateurs, persuader autrui et les parties prenantes d'adhérer au projet, …) ? De même, être conscient de son niveau de compétences liées à l'identification et exploitation des opportunités explique-il le sentiment d'auto-efficacité dans la recherche de nouvelles opportunités et de nouveaux créneaux ?

Du fait du caractère unidimensionnel de la variable « auto-efficacité entrepreneuriale », les analyses ne nous permettent pas d'avoir des réponses à ces questions. Toutefois, pour pousser la recherche plus loin, ces liens peuvent être établis et testés.

2.3. Croyances d'Amélioration des Compétences Entrepreneuriales et Auto-Efficacité Entrepreneuriale

Nos résultats statistiques, présentés dans le chapitre précédent, nous indiquent qu'à deux exceptions (Croyances d'amélioration des compétences d'engagement et Croyances d'amélioration des compétences liées aux opportunités), les croyances qu'ont les lauréats de leurs possibilités d'améliorer leurs compétences entrepreneuriales n'ont pas un effet significatif sur leur sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale.

Nos résultats n'ont pas montré un effet significatif du niveau des croyances d'amélioration des compétences conceptuelles, relationnelles, organisationnelle et stratégiques sur l'auto-efficacité entrepreneuriale. Pour ces quatre types de compétences, nos résultats ne confirment pas les travaux de Boyd et Vozikis (1994) qui affirment que les personnes ayant de fortes croyances en leurs compétences sont celles qui se montrent les plus efficaces et persistantes dans leurs efforts et réalisent un plus grand effort à relever des défis. Également, ces résultats vont à l'encontre des conclusions tirées par Markman et Baron (2003) qui soulignent qu'un individu se sentira efficace et sera attiré vers une occupation professionnelle s'il considère avoir les compétences nécessaires lui permettant de l'exercer.

Les croyances d'amélioration des compétences d'engagement influencent positivement l'auto-efficacité entrepreneuriale. Ainsi, comme le laisse penser ce résultat, plus le lauréat croit en ses capacités d'améliorer ses compétences d'engagement, plus il se sentira davantage efficace dans la réalisation des tâches entrepreneuriales. Ce résulta n'est pas surprenant car comme l'indiquent Man et al. (2002), les entrepreneurs les plus performants sont ceux caractérisés par une forte envie de travail et un engagement envers leur projet d'entreprise. En cas d'échec, l'entrepreneur engagé n'abandonne pas et tente de rebondir (Man et Lau, 2000).

Croire en leur capacité d'améliorer leurs compétences d'identification et d'exploitation des opportunités représente également, pour les lauréats, une source importante d'auto-efficacité entrepreneuriale. Partant du principe que l'identification d'opportunités entrepreneuriales constitue un processus purement cognitif de reconnaissance et de perception des opportunités et que ce processus est très dépendant à la fois de la personnalité de l'entrepreneur et des modes de pensée qu'il privilégie (Tremblay et Carrier, 2006), l'influence des compétences liées à l'identification et l'exploitation des opportunités sur l'auto-efficacité entrepreneuriale de l'entrepreneur trouve tout son sens.

Les croyances d'opportunité d'une manière générale, nous renvoient également au concept d'optimisme. En effet, nombreux chercheurs ont observé une forte relation entre l'optimisme et une identification plus importante d'opportunités entrepreneuriales. Krueger et Brazeal (1994) ont montré que l'optimisme entrepreneurial est lié à la croyance de l'entrepreneur en son auto-efficacité entrepreneuriale. Considéré comme étant une « vue d'intérieur » du succès potentiel de l'entreprise créée ou reprise, l'optimisme se base essentiellement sur des évaluations des entrepreneurs de leurs propres capacités et connaissances (Guth et al. 1991).

Pour conclure ce point, nous pouvons dire que dans le cas de notre étude, seules les croyances d'amélioration des compétences d'engagement et les croyances d'amélioration des compétences liées à l'identification et à l'exploitation des opportunités d'affaires avaient une influence significative sur l'auto-efficacité entrepreneuriale des lauréats. En se référant aux travaux de Bandura (1986), ces croyances relèvent des états psychologiques et émotionnels qui traduisent des perceptions de capacités face à des situations particulières rencontrées par les entrepreneurs.

Section 2 : Perception de la performance dans la réalisation des activités entrepreneuriales : Analyse de l'impact du sentiment d'auto-efficacité et de l'accompagnement entrepreneurial

Une des questions qui émerge de notre modèle conceptuel et que nous avons cherché à élucider au cours de ce travail concerne la mesure de l'impact de l'auto-efficacité entrepreneuriale et de l'accompagnement entrepreneurial sur l'auto-perception des entrepreneurs accompagnés de leur performance dans la réalisation des activités entrepreneuriales associées à leur processus de démarrage. Par auto-perception de la performance des activités nous entendons également, le niveau de satisfaction de l'entrepreneur de sa performance dans l'accomplissement de chacune des 18 activités entrepreneuriales proposées et qui ont été classées sous cinq catégories inspirées de la typologie de Gartner, Starr et Bhat (1998).

De nombreuses contributions dans le domaine de la psychologie et de l'entrepreneuriat confirment depuis des décennies l'influence du sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale sur la performance entrepreneuriale (Gartner, 1989 ; Chandler et Jansen, 1992 ; Boyd et Vozikis, 1994; Chen et al, 1998). Dans ses recherches, Locke (1997) a identifié huit études empiriques qui ont montré pleinement ou partiellement le rôle de l'auto-efficacité sur les relations entre les traits de personnalité et la performance.

Le concept d'auto-efficacité entrepreneuriale décrit le sentiment ou les croyances de l'entrepreneur en ce qui concerne ses propres capacités à développer des réflexions, à mobiliser ses motivations, ses ressources cognitives et les actions nécessaires à mettre en

œuvre pour satisfaire aux exigences d'une tâche ou d'une situation donnée. L'auto-efficacité entrepreneuriale suppose que l'entrepreneur maîtrise les tâches de travail. A notre sens, se sentir efficace implique pour un entrepreneur un sentiment de satisfaction à l'égard de sa performance et faire preuve de capacité à accomplir des tâches reliées à l'organisation, la production, la planification, la gestion, l'identification et l'exploitation d'opportunités, le marketing, la GRH, la finance, etc. A travers l'hypothèse **H6**, nous avons donc, cherché à vérifier si le sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale des lauréats de Réseau Entreprendre® favorise significativement leur auto-perception de la performance dans l'accomplissement des tâches entrepreneuriales.

L'hypothèse H7 cherche à tester l'impact de l'accompagnement entrepreneurial sur l'auto-perception de la performance de chaque type d'activité. En effet, nombreux travaux stipulent que cet impact est positif. À l'exemple des travaux de Smilor et Gill, 1986; Rice et Matthews, 1995 ; Lalkaka, 2002; McAdam et Marlow, 2007, qui mettent en évidence le rôle de l'accompagnement dans le développement d'une expertise de l'entrepreneur.

Nos résultats du test viennent non seulement confirmer les travaux antérieurs mais également les enrichir, notamment détaillant les effets de l'auto-efficacité entrepreneuriale et de l'accompagnement sur chacune des cinq dimensions des activités entrepreneuriales.

1. Auto-perception de la Performance des activités liées à d'Acquisition des Ressources et de l'Aide

La première dimension concerne les activités liées à l'acquisition des ressources et de l'Aide. Mesurée par un seul item, cette dimension fait référence à la recherche de ressources financières nécessaires au fonctionnement et au développement de l'activité. Pour l'amener à terme, un projet pose bien souvent la nécessité de trouver des moyens financiers sous forme de subvention, cofinancement, aide ou financement par Réseau Entreprendre® (prêt d'honneur), les incitations fiscales, etc. Il va sans dire que réunir les premiers fonds lorsque le projet n'est encore qu'un concept relève du parcours du combattant en France surtout avec la crise financière qui a causé un durcissement de l'accès au crédit. Après avoir identifié ses besoins financiers, un entrepreneur doit chercher à établir la bonne stratégie pour y arriver. Son sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale semble jouer un rôle important et avoir un effet positif sur ses performances dans ces prospections des ressources financières et matérielles nécessaires.

Par ailleurs, et contrairement à toute attente, nos résultats ont montré un effet non significatif de l'accompagnement sur l'auto-perception des lauréats de leur performance dans les activités liées à la recherche des ressources et de l'aide. Nous pouvons expliquer ce résultat, principalement, par l'insuffisance de la durée totale d'accompagnement pour que son effet soit réel pour ce type d'activités.

Notre étude montre un effet significativement positif de l'âge lorsqu'il est compris entre 41 et 50 ans. Ce qui signifie que, plus le lauréat est mature, plus il se perçoit performant dans les activités reliées à la recherche de l'aide et du financement.

L'effet des variables de contrôle montre que l'auto-perception de la performance des activités reliées à l'acquisition des ressources est fortement et positivement corrélée avec le secteur BTP/Construction. Il semble que les lauréats opérant dans ce secteur, expriment une meilleure performance dans la recherche des ressources.

Les résultats illustrent également une influence positive de la fréquence des rencontres avec l'accompagnement sur la variable dépendante (auto-perception de la performance dans les activités liées à la recherche des ressources et de l'Aide) quant celle-ci dépasse une fois par mois. Ce qui indique que, plus les rencontres avec l'accompagnateur sont fréquentes, meilleure est sa performance perçue. Ce qui implique que l'accompagnateur peut aider le lauréat à trouver des sources d'aide et de financement. Ce résultat va dans le même sens que les travaux de Smallbone et al (1998) qui suggèrent l'existence d'un lien entre la fréquence des rencontres entre le mentor et son protégé et la perception de ce dernier quant à la valeur de l'accompagnement apporté par l'accompagnateur. Quant aux travaux de Waters et al (2002), ils affirment l'importance de la durée de la relation pour expliquer les retombées subjectives de la relation du mentorat, comme par exemple, la confiance en soi et le succès perçu (Couteret et al. 2006).

2. Auto-perception de la Performance des activités liées à l'Exploitation de l'Entreprise

Cette deuxième dimension a été mesurée par neuf items et renvoie aux activités de conception et de mise à disposition des produits ou services tout en respectant les conditions de délai, de qualité et de prix, les activités de prospection des clients potentiels, les activités d'obtention et gestion des commandes, de recrutement et fidélisation des collaborateurs utiles au

développement de l'entreprise, l'installation d'une culture entrepreneuriale et partage des valeurs, GRH et les activités de sous-traitance, etc.

Nos résultats permettent de conclure l'existence d'un impact significatif de l'auto-efficacité entrepreneuriale sur les perceptions des lauréats de leur performance dans l'accomplissement des tâches liées à l'exploitation de l'entreprise. Tel qu'il a été précédemment expliqué pour les activités de recherche de ressources et d'aide nécessaires, ce résultat confirme les travaux de Gartner (1989), Chandler et Jansen (1992), Boyd et Vozikis (1994) et Chen et al. (1998) dans lesquels le sentiment d'auto-efficacité est considéré comme source de performance entrepreneuriale.

Toutefois, nos résultats mettent en évidence une non significativité de l'influence de l'accompagnement entrepreneurial sur l'auto-perception des lauréats de leur performance dans l'accomplissement des activités d'exploitation de l'entreprise. Il semble que cette performance est plus dépendante d'autres facteurs que de l'accompagnement ; tels que par exemple, les compétences, l'entourage familiale, l'appui extérieur, etc. L'une ou l'autre de ces variables peut agir positivement sur la performance et toutes peuvent se combiner pour produire des performances plus élevées. L'existence de variables modératrices ou médiatrices peut être aussi un élément explicatif de ce résultat.

Un résultat important à souligner concerne l'effet des variables de contrôle sur notre variable dépendante. En effet, l'auto-perception de la performance des activités liées à l'exploitation de l'entreprise est significativement et négativement liée à l'âge du lauréat quant celui-ci est compris entre 51 et 60 ans. Il semble que pour cette tranche d'âge, les entrepreneurs éprouvent plus de difficultés à assurer les tâches reliées à l'exploitation de leur entreprise. Ceci peut être relié à leur manque de temps, leurs contraintes familiales et professionnelles.

Nous constatons également une influence significative et positive des expériences antérieures d'une durée comprise entre 1 an et 5 ans. Il semble que cette durée d'expérience est appropriée pour apprendre les bases d'une bonne exploitation d'une entreprise et d'acquérir les compétences nécessaires pour accomplir les tâches nécessaires. Ce résultat confirme les travaux de Vancouver et al. (1999) qui stipulent que l'accumulation d'expériences passées constitue un facteur important favorisant la performance.

3. Auto-perception de la Performance des activités liées à l'Identification des clients et à la vente des produits ou services

Difficile aujourd'hui de survivre professionnellement sans réseau. Cette troisième dimension, mesurée par trois items, entend les activités entrepreneuriales de réseautage professionnel ; elle implique que l'entrepreneur développe des activités de manière à lui permettre de construire, cultiver et entretenir des réseaux professionnels d'affaires et technologiques pour assurer une bonne gestion et un développement de son projet.

Il n'est pas surprenant que nos résultats font ressortir un impact significativement positif de l'auto-efficacité entrepreneuriale sur l'auto-perception des lauréats de leur performance dans les activités relationnelles et d'identification des clients. Il est évident que les entrepreneurs ou les individus, en général, qui croient fortement en leurs capacités abordent les tâches les plus difficiles comme des défis à relever plutôt que comme des contraintes ou des menaces à éviter (Lecomte, 2004). Les entrepreneurs ayant un fort sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale cherchent, malgré les difficultés, à nouer des relations d'affaires et investissent beaucoup d'efforts pour entretenir leur réseau professionnel parce qu'ils savent que c'est ce dernier qui va déterminer la survie de leurs projets. L'objectif pour un entrepreneur, serait donc, de disposer d'un carnet d'adresse dynamique et interactif des contacts professionnels (clients, anciens collaborateurs, investisseurs, etc.) pour multiplier ses chances d'identification des clients et améliorer ses ventes.

L'accompagnement de Réseau Entreprendre® ne semble pas, du moins sur la période qui a couvert notre étude, contribuer dans la performance des activités menées par les lauréats et reliées à la recherche des clients et à l'inspection des marchés pour augmenter leur vente. Ce résultat va à l'encontre des travaux de Dokou (2001) qui qualifient l'accompagnement entrepreneurial d'un apprentissage facilitant les premières fonctions de l'entrepreneur : rencontrer les banquiers, compléter les dossiers administratifs, obtenir de l'information juridique ou encore obtenir les premiers contrats. Dans leurs études sur les retombées du mentorat, Bisk, (2002) ; McGregor et Tweed, (2002) ; Kent et al. (2003) ; Wikholm et al. (2005) ; Cull, (2006) et Gravells, (2006) arguent que, grâce au soutien du mentor, l'entrepreneur novice est en mesure de développer de nombreuses compétences et connaissances dont par exemple, solliciter adéquatement les clients potentiels locaux ou internationaux (cité par Saint-Jean et Audet, 2008). Loué et al (2008) traitent du niveau

organisationnel de l'apprentissage entrepreneurial dont bénéficie un entrepreneur grâce à l'accompagnement entrepreneurial. Cet apprentissage organisationnel permet, selon les auteurs, d'accéder aux réseaux de connaissances, de ressources et d'acteurs.

Une première interprétation possible de ce résultat, trouve sa source dans la période étudiée. Comme nous l'avons, précédemment, expliqué, notre recherche s'étale sur une période de huit mois. Construire et entretenir son réseau professionnel nécessite, pour l'entrepreneur, un travail de longue haleine et dont le résultat est généralement, observable sur le long terme. L'aide des accompagnateurs en termes de mise en relation avec des réseaux professionnels peut avoir été initiée mais dont l'importance et l'impact réel ne sont pas encore ressentis par les lauréats.

L'absence d'impact (direct) de l'accompagnement entrepreneurial sur les performances relationnelles des lauréats trouve, également, une explication dans l'attitude même des lauréats. En effet, conscients de l'importance d'avoir leur propre réseau pour prendre des décisions entrepreneuriales et réaliser des performances, les lauréats font faire appel à leur entourage et bénéficier d'un appui extérieur. D'ailleurs, nos chiffres statistiques montrent que 75% des lauréats ont bénéficié d'un appui extérieur en dehors de Réseau Entreprendre® dont une bonne partie provient d'autres organismes de conseils et d'accompagnement à la création (50%), des spécialistes (14%) (avocats, conseiller juridique, fiscaux, experts comptables …), l'entourage familial et personnel (8,2%), etc. Il est donc, probable que la performance des lauréats dans les activités relevant du relationnel trouve sa source dans l'un ou l'autre de ces appuis extérieurs.

Notons, l'effet positif de la variable : niveau d'étude Bac+4 et plus. Encore une fois, ce résultat confirme l'importance du rôle du niveau d'éducation dans les écrits de Brush et al. (2001) et Haynes (2003). Selon l'auteur, le niveau d'éducation permet d'accroitre les connaissances de l'entrepreneur en ce qui a trait à tous les aspects de l'entreprise et du marché.

Enfin, la variable type de projet est négativement corrélée à l'auto-perception de la performance des activités liées à l'identification des clients et de la vente. Bien qu'il reste inexplicable, ce résultat peut être poussé plus loin, en détaillant le type de projet en question.

4. Auto-perception de la Performance des activités liées à la Recherche et à l'Affinement des opportunités

Cette dimension, mesurée par quatre items, fait référence aux activités entrepreneuriales de conception et de développement de produits ou services nouveaux, d'amélioration des produits ou services existants ou les processus de production ou de servuction, d'identification ou de construction de nouvelles opportunités d'affaires et enfin, de recherche des informations utiles pour exercer une veille technologique concurrentielle liée au marché.

Nos résultats montrent que, plus l'auto-efficacité entrepreneuriale des lauréats présente un niveau élevée, plus ces derniers se perçoivent plus performants pour l'exercice des activités liées à la recherche et à l'affinement des opportunités d'affaires. Ce constat n'est pas inattendu puisque les travaux antérieurs l'ont déjà confirmé. A cet effet, dans leurs tentatives d'identification des traits de personnalité liées à une identification fructueuse d'opportunités d'affaires, Kruger et Dickson (1994) et Kruger et Brazeal (1994) ont observé une relation entre l'optimisme entrepreneurial et une identification plus élevée des opportunités. L'optimisme, selon ces auteurs, sera lié à la croyance en l'auto-efficacité entrepreneuriale (Barès et al, 2004). Ainsi les personnes qui croient fortement en leur efficacité entrepreneuriale identifient plus facilement les bonnes opportunités d'affaires. En plus, le sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale permet de voir les menaces comme des défis à relever et des opportunités à saisir plutôt que des contraintes à éviter.

Cependant, contrairement à nos espérances, les résultats statistiques, font ressortir un impact nos significatif de l'accompagnement. Il semble que l'accompagnement entrepreneurial n'a pas d'effet significatif sur la manière dont les lauréats perçoivent leur performance dans les activités liées à la recherche et à l'affinement des opportunités d'affaires. Notre résultat va à l'encontre des travaux d'Ozgen et Baron (2007) qui, suite à leur étude du mentorat et son effet sur l'entrepreneur novice, notent chez ce dernier, une amélioration de la capacité à identifier les opportunités. Cependant, notre résultat peut converger avec celui trouvé dans les travaux de Messeghem et Sammut (2007). En effet, dans leur recherche sur les causes d'isolement des entrepreneurs accompagnés, les auteurs ont remarqué que les structures d'accompagnement conduisent à l'isolement des créateurs bien plus qu'à la facilitation de leur processus de recherche d'opportunités d'affaires.

Tel qu'a été suggéré par Messeghem et Sammut (2007), nous pensons également, que les accompagnateurs de Réseau Entreprendre® manquent d'ambition et/ou de moyens. L'aide qu'ils apportent aux lauréats, n'est probablement pas appropriée avec leurs besoins réels. L'identification et l'exploitation des opportunités d'affaires deviennent des actes personnels du lauréat. Sa survie économique dépend principalement de son dynamisme et de ses performances dans les activités entrepreneuriales même s'il est regrettable que dans notre étude, l'accompagnement entrepreneurial ne puisse lui apporter l'apprentissage nécessaire.

Enfin, et en ce qui concerne les variables de contrôle étudiées, nos résultats ont fait ressortir un impact significativement positif d'une expérience antérieure de plus de 10 ans (Vancouver et al. 1999). D'autre part, le secteur d'activité du BTP/Construction et le type de projet influencent négativement l'auto-perception des lauréats de leur performance dans les activités d'identification et d'affinement des opportunités.

5. Auto-Perception de la Performance des activités liées à la Résolution des problèmes

Nous avons mesuré cette dimension par un seul item. Elle renvoi à la gestion de la croissance et des difficultés rencontrées par l'entreprise du lauréat et qui peuvent causer sa défaillance. Qu'elles soient liées à des facteurs externes, à un manque de compétences en gestion du lauréat, à une mauvaise gestion de la croissance de l'entreprise, à un manque de dynamisme ou à une perte de motivation du lauréat ou de ses collaborateurs et associés, à des problèmes personnels ou familiaux qui handicapent le bon fonctionnement de l'entreprise ou à une divergence entre l'intérêt personnel de l'entrepreneur et celui de l'entreprise, ces difficultés, si elles ne sont pas maîtrisées parfaitement par le lauréat et si ce dernier ne dispose pas de capacité à les gérer, il peut mettre son projet en péril et risquer l'échec entrepreneurial.

D'après les résultats de notre étude, le sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale contribue significativement à améliorer l'auto-perception des lauréats de leur performance à gérer la croissance de l'entreprise et à résoudre les problèmes rencontrés. Ce résultat confirme les travaux de Baum et al. (2001), Baum et Locke (2004), et Hmieleski et Corbett (2008) ont identifié une relation positive entre l'auto-efficacité des entrepreneurs et la croissance de leur entreprise.

Mise à part le fait qu'il a été démontré que, chez les gestionnaires, l'auto-efficacité est reliée positivement à l'évaluation de leur performance (Robertson et Sadri, 1993), il a été stipulé par Wood et Bandura (1989) que le sentiment d'auto-efficacité est supposé aider les gens à choisir leurs activités et leurs environnements et déterminer le niveau d'efforts, leur persistance, les types de pensées (positives vs négatives) et les réactions émotionnelles face aux obstacles et problèmes rencontrés. La théorie de Bandura stipule que les individus qui ont un faible sentiment d'auto-efficacité dans un domaine particulier, évitent les tâches difficiles qu'ils perçoivent généralement comme menaçantes. Ils disposent d'un faible niveau d'aspiration et une faible implication par rapport aux buts qu'ils ont choisis d'atteindre. Souvent, quant les personnes sont confrontées à des difficultés, elles se heurtent à leurs déficiences personnelles, leurs obstacles et les conséquences négatives de leurs actes plutôt que de se concentrer sur la bonne stratégie d'obtenir une performance satisfaisante. Elles préfèrent limiter leurs efforts et abandonner rapidement face à ces difficultés. Leurs réactions sont lentes. Le moindre échec est considéré comme une performance insuffisante et traduit donc, une faiblesse d'aptitude et tarde leur tentative de recherche de solutions (François & Botteman, 2002).

On peut donc s'attendre à ce que les lauréats ayant une auto-efficacité entrepreneuriale élevée soient plus disposées à persévérer dans leur projet de création d'entreprise et à ne pas baisser les bras à la première difficulté rencontrée. Cette perception d'efficacité améliore leurs performances, réduit leur stress et diminue leur vulnérabilité à la dépression.

Si l'auto-efficacité entrepreneuriale, dans notre recherche, influence significativement et positivement la performance perçue des lauréats de leurs actions de résolution des problèmes et difficultés liées au processus de création, nous ne pouvons pas dire autant pour l'accompagnement qu'ils reçoivent de Réseau Entreprendre®. En effet, nos résultats ne font ressortir aucun impact significatif de la variable de l'accompagnement sur notre variable dépendante. Ce résultat ne confirme pas les résultats trouvés dans les recherches antérieures et qui ont mis l'accent sur l'importance du rôle joué par les structures d'accompagnement dans la réduction de l'incertitude et l'augmentation des chances de réussite pour les nouveaux projets. En effet, selon Chabaud et al (2005), une des dimensions fortes de l'accompagnement entrepreneurial consiste surtout dans la prise en compte de la diversité des problèmes du créateur et l'adaptation à sa culture et à sa personnalité. L'accompagnement doit selon Bruyat (1993), permettre de construire un projet solide ayant de très fortes chances de réussir et de

survivre. Selon l'auteur, « l'accompagnement doit avant tout viser à conforter la faisabilité du projet, à en diminuer les incertitudes et les coûts irréversibles de façon à limiter les coûts de désengagement ». Verstraete et Saporta (2006) quant à eux, précisent que les entrepreneurs doivent surmonter deux registres de difficultés ; le premier correspond aux problématiques spécifiques de la période de création. Le second registre des difficultés renvoie aux problématiques inhérentes à toute firme. Ainsi, selon ces auteurs, l'accompagnement entrepreneurial est face à un défi majeur ; celui d'aider le créateur à acquérir et à doser une dualité de compétences : les compétences relevant de son rôle d'entrepreneur pour faire face aux difficultés dites spécifiques, d'une part, et d'autre part, celles d'un manager, pour résoudre le second type de difficultés.

Enfin, nos résultats vont à l'encontre des travaux de Deakins et al (1998) qui, dans leurs études du mentorat, ont identifié un certain nombre d'effets positifs sur l'entrepreneur novice. Parmi lesquels nous trouvons par ordre d'importance : une meilleure capacité à atteindre les objectifs, à faire face aux problèmes, à apprendre, à gérer son entreprise et à faire face au changement (Saint-Jean et Audet, 2007).

Il est à regretter que l'accompagnement de Réseau Entreprendre n'ait pas joué son rôle dans l'amélioration de la perception des lauréats de leur performance, en revanche, la performance de la résolution des problèmes semble, dans le cas de notre étude, être significativement et positivement influencée par la fréquence des rencontres avec l'accompagnateur. Ce constat rejoint les travaux de Smallbone et al (1998) qui suggèrent l'existence d'une relation entre la fréquence des rencontres du mentor avec son protégé et la perception de ce dernier de l'importance du support apporté par l'accompagnateur (Couteret et al, 2006). Curieusement, notre recherche n'a pas mis en évidence l'importance de la durée de la relation d'accompagnement pour expliquer la performance perçue par les entrepreneurs accompagnés (Waters et al, 2002).

Enfin, nous sommes tentés d'affirmer qu'à partir d'un certain âge (plus de 50 ans), les lauréats ne perçoivent plus leur performance de la même façon que quant ils sont jeunes. Avec l'âge, il semble que l'on murit et que l'on devienne plus « réaliste ». Nos résultats montrent un impact négatif de l'âge, supérieur à 50 ans, sur l'auto-perception des lauréats de leur performance à accomplir des actions pour résoudre leurs problèmes et gérer la croissance de leur entreprise. D'autres auteurs soutiennent que l'âge de l'entrepreneur influence ses attitudes et ses perceptions face à des situations risquées. Les jeunes présentent des

comportements plus téméraires car ils pensent qu'ils se sentent non vulnérables et considèrent qu'ils ont peu à perdre en conséquence de leurs actions, tandis que qu'avec l'âge, l'entrepreneur change sa manière de penser et son comportement se modifie pour faire place à une plus grande maturité et sagesse, sous le poids également, de ses responsabilités familiales et professionnelles (St Pierre et Bertrand, 2011).

Conclusion du chapitre 5

Ce chapitre conclut notre investigation empirique en rappelant et discutant les résultats issus de cette étude empirique. Ces derniers peuvent être groupés en trois grandes catégories de résultats.

Le premier type des résultats discute de l'impact de l'accompagnement entrepreneurial sur l'auto-perception de chaque type de compétence entrepreneuriale. Ainsi ; ces résultats ont permis de tester les hypothèses stipulant l'existence d'une relation positive entre l'accompagnement entrepreneurial et l'auto-conscience (H1), d'une part, et les croyances d'amélioration des compétences entrepreneuriales (H2) d'autre part.

Le second type des résultats analyse les effets de l'accompagnement entrepreneurial et l'auto-perception des compétences entrepreneuriales sur le sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale.

Le troisième type des résultats détaille les impacts simultanés de l'accompagnement entrepreneurial et du sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale sur l'auto-perception des lauréats de chacune des cinq catégories d'activités entrepreneuriales.

Synthèse de la partie empirique

Dans cette deuxième partie, dite empirique, constituée des chapitres 3, 4 et 5, nous avons présenté notre méthodologie (chapitre 3), les résultats obtenus de notre démarche empirique (chapitre 4), ainsi que notre interprétation de ces résultats (chapitre 5).

Dans le troisième chapitre, nous avons présenté et argumenté les choix épistémologiques et méthodologiques ainsi que les stratégies opératoires adoptées qui permettent de mieux répondre à nos questions de recherche. Notre positionnement épistémologique a été basé sur les fondements de la logique poppérienne de la réfutation/corroboration. Notre positionnement méthodologique s'est basé sur une approche hypothético-déductive combinée d'une approche quantitative et longitudinale. Pour la collecte des données, nous avons privilégié le questionnaire tout en motivant ce choix.

Dans le quatrième chapitre, nous avons détaillé la phase d'analyse des données en argumentant le choix des méthodes d'analyse mises en œuvre en fonction de la nature de nos variables et de la technique de collecte des données. Suite à cette analyse et aux tests statistiques, nous avons testé nos sept hypothèses principales.

Dans le cinquième, et dernier, chapitre nous avons interprété ces résultats en se rapportant au cadre théorique retenu dans la première partie. Lors de ce chapitre, un accent est mis, d'une part sur les hypothèses validées et d'autre part sur les explications possibles des hypothèses non validées.

Dans la continuité de notre réflexion cette recherche, ses apports, ses limites et perspectives, nous présentons à notre conclusion générale.

Conclusion Générale

Comme tout travail doctoral, notre thèse est considérée comme une réflexion, certes inachevée, mais ayant apporté un éclairage au domaine de l'entrepreneuriat. Nous avons jeté seulement un coup d'œil sur chacune des deux rives d'une mer : celle de l'accompagnement entrepreneurial et celle de la psychologie de l'entrepreneur. Le tunnel que cette traversée donne envie de construire reste malgré tout à creuser.

La question générale qui s'est trouvée à l'origine de nos investigations était celle de l'impact de l'accompagnement entrepreneurial sur l'auto-perception des entrepreneurs accompagnés de leurs compétences entrepreneuriales et de l'effet que cette dernière peut avoir sur leur performance perçue des activités entrepreneuriales réalisées. Plus concrètement, nous avons cherché à mesurer l'impact d'un accompagnement entrepreneurial (Réseau Entreprendre®) sur l'auto-conscience des entrepreneurs accompagnés (lauréats) de leurs compétences entrepreneuriales, leurs croyances d'amélioration de ces compétences, ainsi que leur auto-efficacité entrepreneuriale. Une fois améliorées, ces variables psychologiques jouent un rôle important dans la manière dont les entrepreneurs accompagnés perçoivent leur performance dans la réalisation des différentes activités entrepreneuriales rentrant dans le cadre de leur processus de création d'entreprise.

Cette recherche a été fondée sur de nombreux constats qui ont motivé nos choix. En effet, la littérature, en général, suggère que l'efficacité de plusieurs activités managériales et de développement de carrière peut être améliorée en accordant de l'attention au problème de la « conscience de soi » managériale (managerial self-awareness) (Amundson, 1995 ; Church, 1997 ; Chen, 1998; Church et Waclawski, 1999 ; McCarthy et Garavan, 1999). Deux variables clés déterminent, selon Amundson (1995), les décisions de carrière d'un individu. La première correspond au niveau de l'auto-conscience et la seconde variable est reliée à son niveau d'auto-efficacité. L'auteur poursuit en affirmant que ces deux éléments sont essentiels parce que les individus qui se caractérisent par un haut niveau d'auto-conscience et d'auto-efficacité se trouvent dans une meilleure position pour faire face et réagir de manière plus flexible et proactive aux conditions extérieures et exercer un contrôle plus efficace des effets à long terme (McCarthy et Garavan, 1999). Enfin, Church (1997) indique que les individus qui exercent moins bien leur travail et sont considérés les moins performants sont ceux qui sont

moins conscients de soi et de leurs capacités. Néanmoins, analyser et comprendre le développement personnel et professionnel d'un individu doit tenir compte d'une autre variable, rarement prise en compte dans les recherches antérieures, celles des croyances d'amélioration des compétences et des capacités (Maurer et al. 2003b ; Maurer et Lippstreu, 2008). En effet, il ne suffit pas d'être conscient de ses compétences et de se sentir efficace pour exercer une performance dans les multiples tâches exercées, encore faut-il croire à la possibilité d'améliorer ses compétences dans le futur. Selon Dweck, Chiu et Hong (1995), la vision d'un individu de toute chose dans ce monde est enracinée dans les croyances. Pour les auteurs, les convictions que les personnes peuvent évoluer au cours du temps ou encore la croyance que les caractéristiques individuelles sont malléables représentent l'hypothèse principale dans la manière avec laquelle un individu perçoit les réalités.

Les croyances des individus quant à la possibilité d'améliorer leurs caractéristiques personnelles impliquent une multitude d'attitudes et de comportements (Maurer et Lippstreu, 2008) et favorisent l'envie de fournir un plus grand effet à relever les défis et à atteindre la performance (Boyd et Vozikis, 1994).

Dans cette logique Bruyat (1993) souligne *que « Dans tout processus de création et de développement de l'entreprise, l'entrepreneur devra mobiliser des ressources et utiliser des compétences qui se sont constituées tout au long de son histoire personnelle, il pourra également tenter de les faire évoluer. Du fait de la diversité du phénomène, ces compétences et ces ressources doivent être conçues dans une perspective contingente à un projet et à des environnements particuliers. Ainsi, les facteurs clés de succès comme les compétences distinctives, permettant de réussir sur un marché sont variables et contingents à un métier, à un secteur ou à un groupe stratégique ».*

Auto-conscience des compétences entrepreneuriales, croyances d'améliorations des capacités et compétences individuelles et entrepreneuriales, auto-efficacité entrepreneuriale et auto-perception de la performance; une multitude de concepts inter-reliés qui relèvent de la psychologie de l'entrepreneur mais rarement étudiés voire absents des travaux en entrepreneuriat encore moins de ceux de l'accompagnement entrepreneurial.

La question de comprendre l'impact d'un appui entrepreneurial sur le développement d'une auto-conscience des compétences entrepreneuriales et des croyances d'amélioration de ces dernières a rarement fait l'objet de recherches théoriques et empiriques dans le domaine de l'entrepreneuriat. Notre objectif est ainsi, d'apporter un éclairage dans ce domaine et combler

ce manque théorique et empirique dans la relation entre l'accompagnement entrepreneurial d'une part et la psychologie entrepreneuriale, d'autre part. La question qui se pose est alors de savoir, à quel point nos structures d'accompagnement en France considèrent-elles l'aspect psychologique de l'entrepreneur dans leur processus d'accompagnement ? Prennent-elles en considération, ce que Bruyat (1993) appelle la zone de cohérence de la CSIP (Configuration Stratégique Instantanée Perçue) du créateur? Autrement, ces structures cherchent-elles à comprendre l'ensemble des représentations qu'un créateur se fait, à un moment donné ou une période donnée de son processus de création, de ses aspirations, de la perception des ressources et compétences dont il dispose aujourd'hui et qu'il peut améliorer dans l'avenir et de la perception des possibilités de l'environnement et des opportunités du marché qui peuvent s'offrir à lui ?

C'est dans ce sens que Fayolle (2000 : p. 412) affirme que « *la recherche en entrepreneuriat peut être vue comme de nature à permettre une meilleure compréhension de l'action des entrepreneurs, pour les entrepreneurs eux-mêmes, afin de les aider à mieux réaliser ce qu'ils font ou doivent faire et pour ceux qui les accompagnent, les conseillent, les aident et les forment, pour qu'ils améliorent l'efficience de leur approche. Ce premier préalable a pour objectif de ne pas perdre de vue la finalité que devrait avoir tout projet ou programme de recherche en entrepreneuriat. Décrire, expliquer, comprendre, prédire, changer l'action des entrepreneurs ne peut s'envisager, nous semble-t-il, sans un couplage étroit avec le terrain* ».

Face à ce défaut d'informations tant pratique que théorique, l'enjeu de cette compréhension devient important aussi bien pour les structures d'accompagnement elles-mêmes que pour les acteurs économiques (Ben Salah et al. 2011). Car comme l'affirmait déjà Bruyat en 1993, «*Sans une meilleure compréhension du phénomène de la création d'entreprise, les dispositifs d'appui à la création ne pourront guère progresser, risquant ainsi d'être remis en cause par les acteurs du développement économique* ».

Notre projet de recherche s'intéresse donc, à la problématique de l'accompagnement entrepreneurial sous l'angle du développement des perceptions des compétences entrepreneuriales. Il est réalisé dans la continuité de l'approche comportementaliste ou behavioriste de Gartner (1988) qui plaide pour une vision processuelle ou comportementale du phénomène entrepreneurial. Notre travail constitue un premier cheminement tentant de relier l'accompagnement entrepreneurial à la compréhension des facteurs cognitifs comme l'auto-conscience des compétences, les croyances d'amélioration des compétences et l'auto-

efficacité entrepreneuriale. À travers l'étude du cas de Réseau Entreprendre® ; un réseau d'accompagnement en France (et dans quelques pays à l'étranger), ce travail offre un éclairage sur les situations d'accompagnement des entrepreneurs (lauréats).

A travers l'étude des impacts pour en déduire les causes probables et les problèmes, le test des relations et le traitement avec de nouveaux concepts, cette thèse a tenté d'apporter sa contribution au domaine de l'entrepreneuriat et ouvrir de nouvelles perspectives de recherche.

La fin de ce travail est une occasion pour rappeler la démarche que nous avons suivie et les différents résultats empiriques auxquels cette recherche a aboutis. Mais également et surtout, d'apprécier les contributions et les limites desquelles vont émerger de nouvelles questions de recherche et des pistes de réflexion

1. Retour sur la démarche de la recherche

Cette recherche s'est donnée comme objectif d'investiguer et d'éclairer le processus de développement des compétences entrepreneuriales, en se focalisant sur l'auto-perception des entrepreneurs de leurs compétences entrepreneuriales dans le cadre d'une relation d'accompagnement. Le phénomène étudié, à savoir, l'accompagnement psychologique des créateurs d'entreprise, est assez récent et ne présente un cadre de recherche théorique en entrepreneuriat que depuis seulement quelques vingtaine d'années. Notre démarche se voulant axée sur la pratique a nécessité paradoxalement un travail assez considérable sur le plan théorique. Relativement peu d'écrits avaient été produits en France sur des retours d'expérience sur des accompagnements psychologiques encore plus en mettant l'accent sur des variables sociocognitives telles que, la conscience, les croyances et l'auto-efficacité entrepreneuriale.

Notre question de départ est la suivante : dans quelle mesure l'accompagnement entrepreneurial contribue-t-il au développement de l'auto-perception des entrepreneurs accompagnés de leurs compétences entrepreneuriales ? Et par là même, à l'amélioration de leur performance perçue des différentes activités entrepreneuriales entreprises durant le processus de création?

Pour répondre à ces questions, nous avons mobilisé deux grandes parties ; une partie théorique et une partie empirique. Dans la première partie de nos travaux, nous avons réalisé un état de l'art et présenter le cadre théorique qui a servi pour positionner théoriquement notre

problématique et argumenter nos questions de recherche. Cette partie a permis de tisser des liens entre les conceptualisations de l'accompagnement entrepreneurial et psychologique, des compétences entrepreneuriales, l'auto-perception des compétences entrepreneuriales et la performance des activités entrepreneuriales. Il s'en est dégagé un cadre conceptuel orienté d'une part, sur les différentes manifestations des formes d'accompagnement entrepreneurial, avec un accent mis sur le rôle qu'il joue pour favoriser la pérennisation des entreprises nouvellement créées et l'importance d'une nouvelle perspective de prise en compte de l'aspect psychologique de l'entrepreneur et, d'autre part, sur le processus de développement des compétences entrepreneuriales sous l'angle de l'auto-perception , tout en insistant sur le cadre théorique retenu dans notre recherche ; à savoir le modèle de Man et al (2002). Cependant, d'autres concepts ont dû émergés en cours de route, notamment celui l'apprentissage entrepreneurial, les traits de personnalité des entrepreneurs et les activités entrepreneuriales afin de mieux comprendre le phénomène étudié. Après avoir passé en revue les champs théoriques qui ont analysé les processus, les phénomènes et les concepts en jeu dans notre recherche, nous avons proposé un modèle conceptuel permettant, de d'une part, de combler certains manques de la littérature sur le phénomène étudié et d'autre part, d'élaborer des hypothèses de travail mettant en relation la variable liée à l'accompagnement avec celles liées à la perception des compétences entrepreneuriales (auto-consciences et croyances), à l'auto-efficacité entrepreneuriale et à la performance des activités entrepreneuriales.

La seconde partie détaille notre démarche empirique suivie, présente et discute des résultats empiriques trouvés. Ainsi, et en se basant sur une approche quantitative et longitudinale, nous avons réalisé notre étude de terrain qui s'est orientée vers Réseau Entreprendre en France. Un questionnaire a été administré à deux reprises et à 8 mois d'intervalle auprès des lauréats, accompagnateurs adhérents et entrepreneurs (candidats) non retenus dans différentes associations membres du Réseau Entreprendre® en France. Durant cette étude, qui s'est étalée sur environ un an et demi, nous avons mesuré à différents moments du processus d'accompagnement les perceptions des compétences et de performance du fait dépendre les différents types de perceptions organisés dans un dispositif pour apprécier leur évolution.

2. Principaux Résultats de la Recherche et validation du modèle conceptuel

Deux sources d'idées ont principalement motivé notre choix du sujet, nous les résumons sous forme de deux points:

- « *People's behavior is based on their perception of what reality is, not on reality itself. The world as it is perceived is the world that is behaviorally important* » (Robbins et Judge, 2009; p.173).
- « *L'évaluation des dispositifs d'aide à l'aide à la création demeure un sujet de débat tant pour les chercheurs que pour les praticiens. Quelle que soit la méthode retenue, des approches académiques rigoureuses devraient permettre une meilleure évaluation de l'impact des initiatives d'accompagnement à la création d'activité (Henry et al, 2004)* » (Delanoë, 2012).

Si les perceptions, en tant que facteur cognitif, déterminent les comportements ; par logique, la perception des compétences entrepreneuriales joue un rôle important dans l'orientation des comportements et donc des actions de l'entrepreneur naissant pendant son processus entrepreneurial. La question qui se pose est alors, de savoir : dans quelle mesure l'accompagnement entrepreneurial contribue par ses pratiques, à améliorer cette perception et ainsi orienter les comportements des entrepreneurs vers la réalisation des performances ?

Notre recherche explore et analyse un domaine de la littérature psychologique mettant l'accent sur la perception des compétences dans un cadre d'accompagnement précis, celui de Réseau Entreprendre®. Les tests statistiques et l'analyse des résultats nous ont permis de corroborer et de réfuter des hypothèses et déduire des conclusions qui peuvent confirmer ou aller à l'encontre de nos attentes initiales.

Les résultats qui émergent de cette recherche peuvent être classés en quatre grandes catégories. Ci après un résumé des principaux résultats.

Tout d'abord, les résultats concernant l'impact de l'accompagnement entrepreneurial sur l'auto-perception des compétences entrepreneuriales. En effet, l'analyse montre que l'accompagnement n'a pas eu d'effet significatif sur l'auto-conscience des entrepreneurs de leurs compétences conceptuelles et relationnelles. Cependant, l'effet est significativement négatif lorsqu'il s'agit de compétences organisationnelles, stratégiques, d'engagement et liées aux opportunités. Par ailleurs, l'étude de l'impact de l'accompagnement sur les croyances d'amélioration des compétences entrepreneuriales dans l'avenir n'a pas montré un seul effet significatif. Autrement, les croyances d'un entrepreneur en ses capacités d'améliorer ses compétences conceptuelles, relationnelles, organisationnelles, stratégiques, d'engagement et liées à l'identification et exploitation des opportunités ne sont pas associées directement à l'accompagnement proposé par Réseau Entreprendre®.

Une seconde partie de nos résultats concernent l'effet de l'accompagnement entrepreneurial sur le développement d'un sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale des entrepreneurs accompagnés. Allant à l'encontre de certains travaux antérieurs montrant que cet effet est positif, nos résultats mettent à l'évidence une relation plutôt négative. En effet, le niveau d'auto-efficacité des lauréats a connu une nette diminution. Ainsi, malgré le rôle unanimement admis de l'accompagnement dans l'aide des créateurs à développer une auto-efficacité entrepreneuriale, nos résultats d'analyse, eux, semblent aller à l'encontre de ce constat.

Le troisième type des résultats concerne l'effet de l'auto-perception des entrepreneurs de leurs compétences entrepreneuriales sur leur sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale. Autrement, l'influence qu'ont l'auto-conscience des entrepreneurs de chacun des six types de compétences entrepreneuriales et leurs croyances d'amélioration de ces dernières sur leur auto-efficacité entrepreneuriale. D'une part, nos résultats ont montré des effets significatifs et positifs de l'auto-conscience mais pas pour l'ensemble des sous variables. En effet, seuls les entrepreneurs conscients de leurs compétences relationnelles, organisationnelles, d'engagement et liées aux opportunités ont un niveau d'auto-efficacité entrepreneuriale élevé. Ainsi, nous pouvons conclure que se sentir efficace et capable de résoudre efficacement et au quotidien les problèmes et les crises, de prendre les bonnes décisions malgré le risque et l'incertitude, de bien gérer ses dépenses, de faire preuve de créativité notamment en trouvant de nouvelles idées pour un produit ou un service, de nouvelles opportunités, de nouveaux créneaux, de pouvoir convaincre ses collaborateurs et les parties prenantes à adhérer au projet et à la stratégie de l'entreprise et en général, à être un vrai leader, superviseur et dirigeant dépendraient moins de la conscience de l'entrepreneur de ses compétences conceptuelles et stratégiques que de ses compétences relationnelles, organisationnelles, d'engagement et liées aux opportunités .

Quant à l'effet des croyances d'amélioration des compétences sur le sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale, les résultats montrent une influence significative et positive des croyances d'amélioration de l'engagement et celles liées aux opportunités. Pour les croyances relatives aux autres types de compétences ; conceptuelles, relationnelles, organisationnelles et stratégiques, l'effet n'est pas significatif. Ce résultat laisse penser que plus le lauréat croit en ses capacités d'améliorer ses compétences d'engagement et d'identification et d'exploitation des opportunités d'affaires, plus il se sentira davantage efficace dans la réalisation des tâches

entrepreneuriales. Nos résultats ont confirmé des résultats des travaux antérieurs ; notamment de Man et al (2002), de Man et Lau (2000), de Tremblay et Carrier (2006).

Le quatrième type de résultats est lié aux déterminants de la perception de la performance des activités entrepreneuriales (appelée aussi satisfaction de la performance des activités entrepreneuriales). Nous avons analysé les effets simultanés de l'accompagnement entrepreneurial et du sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale sur cette variable.

Que les activités soient liées à l'acquisition des ressources et de l'aide, à l'exploitation de l'entreprise, à l'identification des clients et de la vente, à la recherche et l'affinement des opportunités ou à la résolution des problèmes hors entreprise, nos résultats n'ont montré aucun impact significatif de l'accompagnement sur l'auto-perception des lauréats de leur performance dans ces activités entrepreneuriales. En revanche, le sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale semble jouer un rôle très important et avoir un effet significativement positif sur l'amélioration de l'auto-perception des entrepreneurs de leur performance dans ces activités.

Dans un deuxième volet de notre étude, nous avons réalisé deux études comparatives entre les lauréats (entrepreneurs accompagnés par Réseau Entreprendre®) et non lauréats (échantillon témoin composé des entrepreneurs retenus mais pouvant être/avoir été accompagnés pas d'autres structures d'accompagnement ou n'ayant pas bénéficié d'un appui pour la création de leur entreprise) d'une part, et leurs accompagnateurs d'autre part.

Dans la première étude, nous avons comparé les lauréats avec les non lauréats dans le but de faire apparaitre des différences dans les perceptions de l'auto-conscience des compétences entrepreneuriales, des croyances d'amélioration de ces dernières, de la façon d'évaluer leur auto-efficacité entrepreneuriale mais également, leur perception de la performance des activités entrepreneuriales qu'ils réalisent dans leur processus de création d'entreprise. Le rôle essentiel de l'accompagnement est mis en avant. En effet, nos résultats ont montré une forte tendance générale chez les lauréats à surévaluer leur niveau d'auto-conscience de leurs compétences entrepreneuriales, de leurs croyances d'amélioration de ces dernières, de leur sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale et enfin de leur auto-perception de la performance des activités entrepreneuriales par rapports aux non lauréats. Ces résultats peuvent aussi traduire une plus forte confiance en soi chez les lauréats.

Dans la deuxième et dernière étude comparative, nous avons confronté les réponses des lauréats relatives à leur auto-évaluation de leurs propres compétences entrepreneuriales et de leur performance avec celles attribuées par leurs accompagnateurs. Nos résultats font apparaitre une différence dans certaines moyennes d'évaluation. En effet, en ce qui concerne la variable de l'auto-conscience des compétences entrepreneuriales, le test t de Student a montré une différence significative et positive des moyennes pour les compétences d'engagement. Nous avons donc, déduit une tendance des lauréats à surestimer leurs capacité à transmettre la culture et la valeur de l'entreprise, à s'engager dans le travail de groupe, à analyser les besoins de leurs collaborateurs, à faciliter leurs apprentissages, etc.

En ce qui concerne les différences d'évaluation des croyances, d'après les résultats du test t de Student, il semble que les lauréats croient plus que leurs accompagnateurs en leurs capacités d'améliorer leurs compétences relationnelles et stratégiques. Pour les autres types de compétences, les résultats ne montrent pas de différences significatives entre les réponses des lauréats et celles de leurs accompagnateurs. Donc, les lauréats estiment objectivement leurs compétences conceptuelles, organisationnelles, d'engagement et liées aux opportunités.

Par ailleurs, le test statistique n'a pas montré de différences des moyennes pour la variable relative à l'auto-efficacité entrepreneuriale. Ce résultat reste valable pour la perception des performances des activités liées à l'acquisition des ressources et de l'aide, à l'exploitation de l'entreprise, à la recherche et l'affinement des opportunités d'affaires et à la résolution des problèmes hors entreprise. Cependant, les lauréats sous évaluent leurs performance dans les activités liées à l'identification des clients et de la vente.

3. Principales contributions de la recherche

A quoi sert l'accompagnement ? Intuitivement, les professionnels, les décideurs économiques et les chercheurs pensent que cette pratique, dans le domaine de l'entrepreneuriat, est utile, voire nécessaire. Malgré l'importance du sujet et des enjeux associés, peu d'études ont été réalisées sur l'impact 'réel' des dispositifs d'accompagnement. Qu'apportent-ils aux entrepreneurs ? Quels sont les entrepreneurs qui en bénéficient le plus ? Toutes ces questions n'ont pas de réponses scientifiques susceptibles d'entraîner des développements qualitatifs et une meilleure adéquation de ces dispositifs. Ces améliorations pourraient contribuer à doper la création d'emplois par des entreprises 'mieux' accompagnées et à leur permettre de percer le plafond de verre pour les aider à devenir plus rapidement des ETI.

Le projet de recherche que nous présentons s'intéresse à cette problématique sous l'angle du développement des compétences**. Notre hypothèse centrale est que l'accompagnement facilite, accélère et peut-être même conditionne le développement des compétences entrepreneuriales.** Pour avancer dans cette voie et compte tenu de l'ampleur et de la difficulté du sujet, nous avons choisi de nous intéresser aux **perceptions** qu'ont les entrepreneurs, au cours du processus de création, **de leurs compétences entrepreneuriales et des possibilités de les améliorer**.

Ayant pour principal objectif l'étude de l'accompagnement psychologique tout au long d'un processus de création d'entreprise, et plus particulièrement, l'impact d'une structure d'accompagnement (Réseau Entreprendre® ici) sur le développement, par les entrepreneurs accompagnés d'une meilleure perception de leurs compétences entrepreneuriales et d'un plus haut niveau d'auto-efficacité entrepreneuriale, notre recherche apporte plusieurs contributions d'ordre théorique, méthodologique et pratique et managérial.

3.1. Contributions théoriques

Cela fait bien une trentaine d'années, que les tentatives d'identification des facteurs permettant de prédire la réussite et la performance des entrepreneurs n'ont pas cessé d'évoluer et d'inventer, mais ces facteurs n'ont jusqu'à présent pas fait l'unanimité. Basés sur l'approche behavioriste, nous avons cherché, à travers cette étude, à s'appuyer sur le concept des compétences entrepreneuriales pour expliquer la performance des entrepreneurs. Notre recherche vient donc, compléter et approfondir les recherches antérieures qui se sont intéressées à mettre en évidence l'importance du rôle des compétences entrepreneuriales des entrepreneurs ou leurs capacités individuelles sur leur performance entrepreneuriale.

Les apports de notre thèse en termes de recherche sont nombreux. Phénomènes et acceptions encore peu (ou pas) explorés en sciences de gestion, les perceptions des compétences opérationnalisées par une auto-conscience et des croyances d'amélioration des compétences entrepreneuriales sont des concepts intégrés à l'ensemble de nos réflexions sur l'accompagnement entrepreneurial. Ces concepts semblent encore des notions floues jusqu'à aujourd'hui malgré les tentatives des travaux en psychologie cognitive de les clarifier et de les intégrer et ce, à la recherche d'une meilleure compréhension du comportement individuel (notons à titre d'exemples les travaux de Fletcher et Baldry (2000), Lippstreu (2003), Maurer et al. (2003b) et Lans et al. (2010)).

Il nous a donc fallu procéder par étapes pour éclairer ces concepts et les adapter au contexte de notre travail. Dans un premier temps, nous avons mobilisé la littérature portant sur l'accompagnement entrepreneurial, l'auto-conscience, les croyances, l'auto-efficacité entrepreneuriale, ainsi que sur les compétences entrepreneuriales. L'évocation des compétences entrepreneuriales a *de facto* soulevé certains questionnements : leur définition, leur typologie, sur quel modèle théorique allons nous s'appuyer ou encore, de quelle manière les opérationnaliser. Pour définir le concept des compétences entrepreneuriales, nous avons fait appel aux travaux de Man et al. (2002). Nous avons alors défini les compétences entrepreneuriales comme « *des caractéristiques de haut niveau englobant des traits de personnalité, des capacités et des connaissances, et par conséquent, peuvent être vues comme la capacité totale de l'entrepreneur à accomplir avec succès ses rôles dans le travail*» (Man et al. 2002) et utilisé, par la même, la typologie qu'ils ont proposée. Ces derniers distinguent six principaux domaines des compétences entrepreneuriales qui incluent : les compétences liées à l'opportunité, les compétences relationnelles, les compétences conceptuelles, les compétences d'organisation, les compétences stratégiques et les compétences d'engagement.

Dans un deuxième temps et après une délimitation théorique, nous avons exploré notre terrain de recherche, à savoir ; Réseau Entreprendre®. Cette étude exploratoire a permis de donner une assise empirique à notre problématique de recherche et tisser des liens entre théorie et terrain. À partir de celle-ci, il nous a été possible de proposer, dans une troisième étape, un cadre conceptuel intégrant l'ensemble de nos construits théoriques.

Cette recherche a donc, nécessité de mobiliser un large cadre théorique des différents concepts utilisés qui ne manque pas d'originalité du moins par rapport aux travaux antérieurs menés dans le domaine de l'entrepreneuriat. Nous pouvons considérer une autre originalité de notre recherche, le fait de combiner et rapprocher (sans confondre) le concept de l'auto-efficacité entrepreneuriale avec les concepts de l'auto-conscience et des croyances d'amélioration des compétences entrepreneuriales. Même s'ils peuvent paraitre pour certains, très similaires et parfois même synonymes, ces trois concepts puisent leurs sources dans différentes revues de littérature et diffèrent en termes de définition et d'opérationnalisation ; par conséquent, ne pouvant être considérés comme synonymes.

Un autre apport théorique important de notre recherche tient à l'étude de l'accompagnement entrepreneurial sous l'angle de la psychologie et de l'importance de son rôle dans le développement des perceptions des compétences entrepreneuriales. À notre connaissance, il

n'existe pas de recherches antérieures portant sur ce sujet. Notre étude, la première en son genre, mesure dans le temps, l'effet d'un accompagnement sur des variables psychologiques tout en examinant les interactions de ces dernières entre elles. Elle propose en quelque sorte, une redéfinition des frontières de l'accompagnement entrepreneurial avec un ancrage de la notion de compétence. Poussée plus loin, cette étude apporte une meilleure connaissance des typologies de compétences et de l'impact de l'accompagnement sur chacune d'entre elles.

Notre recherche contribue, également, à apporter une réponse à la question d'évaluation des compétences de l'entrepreneur. En effet, les études sur cette question demeurent encore rares. Ce manque est probablement dû au problème de clarification initiale des définitions de la « compétence ». Notre recherche vient alors compléter les rares études américaines et françaises insistant sur une corrélation positive entre un positionnement clair et la performance des entrepreneurs dans leur processus entrepreneurial.

Notre étude vient également tisser un lien entre deux domaines, le domaine des sciences de gestion d'une part et de la psychologie d'autre part. Par cette recherche, nous contribuons à enrichir les travaux sur la psychologie. La réflexion que nous faisons sur les compétences et le développement de leur perception est tributaire de l'image de soi et d'un système de représentation des individus. Les capacités individuelles constituent une dimension inhérente à toute recherche sur les perceptions. L'accompagnateur, en tant que médiateur, trouve utilité à en tenir compte et à intégrer ces facteurs psychologiques dans sa réflexion sur le processus d'accompagnement. Ainsi, dans notre étude nous incitons à repenser le rôle de l'accompagnateur. Ce dernier doit se détacher des démarches d'accompagnement classiques de prescription et s'orienter vers des démarches interactives aidant les entrepreneurs à acquérir des compétences et à surestimer leurs chances de réussite.

3.2. Contributions méthodologiques

Notre objectif dans cette thèse étant l'exploration d'un phénomène entrepreneurial et managérial nouveau, nous avons mis en place une méthodologie de recherche quantitative et longitudinale basée sur une démarche hypothético-déductive. Cette méthodologie nous a permis d'évaluer un effet dans le temps de l'accompagnement entrepreneurial sur des changements de perception des compétences entrepreneuriales et de la performance des activités entrepreneuriales auprès des personnes accompagnées.

D'un point de vue méthodologique, nous pensons que l'apport essentiel de cette recherche consiste en la validation empirique d'un modèle original. En effet, à notre connaissance, aucun modèle antérieur, liant les variables de l'auto-conscience des compétences et des croyances d'amélioration avec l'auto-perception de la performance des activités dans un contexte d'accompagnement, n'a encore été validé à ce jour pour investiguer la problématique de compétence. Notre recherche est considérée comme pionnière dans cette réflexion et constitue une première validation empirique dans une recherche en entrepreneuriat.

Les contributions méthodologiques se rapportent également, à la méthodologie de conduite de la recherche et à la pertinence des méthodes d'analyse utilisées pour la validation des échelles de mesure de nos variables du modèle et le test des hypothèses. En effet, la conduite de la recherche en deux étapes principales, la première exploratoire avec une méthode de recherche quantitative, la deuxième hypothético-déductive avec une démarche quantitative et longitudinale, est une approche originale qui permet de bien appréhender le sujet de notre recherche. La phase exploratoire, effectuée à l'aide de questionnaires a permis de mieux appréhender les concepts étudiés, mais aussi d'améliorer et d'adapter les échelles de mesure visant leur opérationnalisation. Durant la phase hypothético-déductive, nous avons utilisé des questionnaires améliorés et adaptés au contexte et aux populations cibles. Les données ainsi collectées et traitées par le moyen des questionnaires, ont permis valider le modèle de recherche.

Des contributions méthodologiques résident aussi dans les recours à deux méthodes d'analyse des données. Tout d'abord, les méthodes des analyses descriptives multivariées qui visent à étudier et décrire l'ensemble de nos variables. Ces méthodes permettent de vérifier la fiabilité et la validité des différentes échelles de mesure utilisées pour opérationnaliser nos variables du modèle. Ensuite, les méthodes d'analyse des données, basées principalement sur des modèles de régression linéaire simple ou multiple dans le logiciel SPSS, nous conduisant à corroborer ou à rejeter les hypothèses de notre recherche.

Un autre point méthodologique important à soulever est relié à nos outils méthodologiques. En effet, nous avons traduit de la langue anglaise à la langue française, les échelles de mesure de l'auto-conscience et des croyances d'amélioration des compétences entrepreneuriales en se basant sur le modèle des compétences de Man et al. (2002) et les travaux de Lans (2009). Nous avons également traduit l'échelle de mesure de l'auto-efficacité entrepreneuriale basée sur les travaux de Wilson et al. (2007). Enfin, nous avons traduit les activités

entrepreneuriales basées sur la typologie de Gartner et al. (1998). D'une part, à notre connaissance, c'est la première fois qu'un travail de traduction des items de ces différentes variables a été effectué dans une recherche en entrepreneuriat. D'autre part, les résultats de fiabilité montrent, à travers de très bons indices α de Cronbach qui varient entre 0.6 et 0.98, que nos traductions des échelles sont très fiables. Ceci doit permettra à des recherches ultérieures de s'appuyer sur nos échelles pour approfondir d'autres questions de recherche au cœur de la problématique du développement des compétences entrepreneuriales et de leur perception, mais aussi, celle de la performance des activités entrepreneuriales. Ces outils de mesure constituent donc, une contribution méthodologique intéressante.

Enfin, autre contribution méthodologique consiste à réaliser deux études comparatives. Nous avons, dans un premier temps comparé l'échantillon des entrepreneurs accompagnés par Réseau Entreprendre® ; appelés également lauréats, avec un échantillon témoin composé d'entrepreneurs non accompagnés par cette structure. Dans la seconde étude, nous avons confronté les réponses des « lauréats » avec celles données par leur accompagnateur et qui concernent leur niveau de perception des compétences entrepreneuriales et leur performance dans l'accomplissement des activités entrepreneuriales. Ces deux études ont complété la première en fournissant une idée de la manière dont les entrepreneurs accompagnés évaluent leurs propres capacités et s'auto-perçoivent.

3.3. Contributions pratiques et managériales

Si le champ étudié se focalise, principalement, sur l'entrepreneur et son processus de développement des compétences entrepreneuriales, notre volonté est aussi d'apporter une contribution aux différents autres acteurs impliqués dans le processus d'accompagnement entrepreneurial dans les structures d'accompagnement, d'une manière générale et dans Réseau Entreprendre® en particulier, notamment, en insistant sur l'importance des relations qui existent entre les différentes variables psychologiques de l'entrepreneur d'une part, et sa performance entrepreneuriale, d'autre part. Notre recherche illustre ce point de vue.

Ce travail de recherche montre le rôle des facteurs cognitifs et sociocognitifs chez un entrepreneur dans l'amélioration de ses perceptions de ses compétences et de sa performance. Il permet de vérifier la relation entre le comportement de l'entrepreneur et le niveau de sa perception de sa performance. Cette relation est dépendante du niveau de son implication dans le projet, mais aussi et surtout dans la relation d'accompagnement.

A partir des résultats de notre recherche, nous pouvons formuler quelques recommandations pour les entrepreneurs, leurs accompagnateurs mais aussi aux décideurs politiques. En effet, nos résultats ont montré l'importance, pour un entrepreneur, d'avoir une conscience de ses compétences conceptuelles, relationnelles, organisationnelles, stratégiques, d'engagement et liées à l'identification et à l'exploitation des opportunités, ainsi que de croire à ses possibilités de les améliorer dans l'avenir. Pour se sentir efficace et réaliser des performances, un entrepreneur doit donc, agir sur sa conscience et ses convictions et vaincre ses craintes et doutes. Notre travail offre aux entrepreneurs un guide des principales compétences entrepreneuriales à développer et qui déterminent leur niveau d'auto-efficacité entrepreneuriale. Pour réussir leur processus de création (reprise), ces entrepreneurs ont intérêt à réfléchir aux moyens à mobiliser pour développer ces compétences. Ainsi par exemple, pour améliorer leurs compétences conceptuelles, ils peuvent consacrer plus de temps à réfléchir sur des orientations futures pour leurs projets ou à étudier les évolutions de leur environnement pour dégager les politiques à adopter à long terme. Également, pour développer leurs compétences relationnelles, les entrepreneurs peuvent suivre des formations à la communication verbale ou non verbale, ou encore, partir à la recherche de nouveaux clients ou de nouvelles parties prenantes qui peuvent participer à la réussite de leur projet, etc.

D'un autre coté, nos résultats offrent aux chargés d'accompagnement une compréhension des facteurs psychologiques favorisant la performance des activités entrepreneuriales entreprises par les entrepreneurs. Une meilleure prise en compte de ces facteurs, ainsi que leur intégration dans les pratiques d'accompagnement s'imposent. Nous avons montré que la performance des activités entrepreneuriales est liée au sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale des entrepreneurs et que ce dernier s'améliore au fur et à mesure que les entrepreneurs prennent conscience de leurs compétences entrepreneuriales et croient en leurs possibilités de les améliorer. Le rôle de l'accompagnateur consiste alors, non seulement, à soutenir cette prise de conscience mais aussi à renforcer et à aider les entrepreneurs pour qu'ils croient plus encore à leurs chances de progresser et surmonter les difficultés. Apporter des ressources financières et matérielles certes important mais insuffisant, encore faut-il apporter un accompagnement psychologique.

Comme l'affirme Bruyat (2001), le créateur, tout au long de son processus entrepreneurial, n'a souvent qu'une perception plus au moins floue de son environnement, de ses capacités et ressources, de ses aspirations ou de ses buts. Le rôle de l'accompagnant est alors d'amener le

créateur à mieux percevoir et développer ses compétences et capacités en lui favorisant tous les éléments nécessaires.

Les facteurs cognitifs de l'entrepreneur constituent aujourd'hui et grâce à des résultats des travaux, dont les nôtres (bien qu'encours), une variable inévitable à intégrer dans le processus d'accompagnement des nouveaux projets. Nos résultats montrent que ces facteurs déterminent la réussite du projet entrepreneurial, mais d'un autre coté, négligés (dans nos résultats statistiques, nous n'avons trouvé aucun impact significatif de l'accompagnement entrepreneurial sur ces facteurs cognitifs). Nous recommandons aux accompagnateurs de privilégier des méthodes d'accompagnement personnalisées, au cas par cas, où la personnalité et les besoins des entrepreneurs sont pris en compte indépendamment des autres cas, dans une démarche que nous pouvons qualifier de psychotechnique combinant les techniques avec la psychologie.

Dans ce travail, nous avons également, évoqué certains biais psychologiques qui peuvent, malgré les efforts de l'accompagnateur, compromettre ou provoquer l'échec de l'accompagnement entrepreneurial (Pluchart, 2012). En effet, si les premières années sont déterminantes pour la survie de l'entreprise nouvellement créée, ce sont, également, celles durant lesquelles l'entrepreneur est le plus fortement sollicité. Nos résultats et ceux des travaux antérieurs, mettent à l'évidence, que les entrepreneurs, souvent peu préparés à leur nouvelle tâche, développent des comportements, qui mal gérés ou insuffisamment pris en considération, peuvent mettre en péril leur propre avenir et celui de leur entreprise. Sentiment de solitude ou d'isolement, manque de confiance en soi ou en son accompagnateur, peur des risques et des responsabilités, manque de temps, stress, sentiment d'un manque de légitimité, ou encore de l'existence d'un écart entre ses attentes ou ses besoins et les prestations données, constituent des pressions ou des barrières psychologiques qui marquent le métier de l'entrepreneur novice et auxquelles il est constamment exposé. L'observation et la fréquentation régulière des entrepreneurs peuvent conduire les accompagnateurs ou les responsables des structures d'accompagnement à identifier ces problèmes et explorer cette dimension psychologique pour soulever les ambigüités.

Par ailleurs, les problèmes liés aux compétences entrepreneuriales qui peuvent être ressentis par les entrepreneurs ne peuvent être correctement résolus que s'ils sont traités dés la conception des actions d'accompagnement. Il sera donc, nécessaire pour un accompagnateur, d'établir dés les premières rencontres avec l'accompagné, un bilan des compétences qui peut

être aussi communiqué aux autres responsables dans la structure d'accompagnement. Au regard de ce bilan, l'accompagnateur ainsi que l'organisme d'appui, peuvent ajuster, modifier ou réorienter leurs formations et apprentissages pour proposer des actions d'accompagnement plus personnalisées aux nouveaux entrepreneurs.

C'est toujours dans ce même sens d'idées, que nous recommandons aux accompagnateurs de Réseau Entreprendre®, lors de la remise de leur compte rendu d'accompagnement, d'y intégrer des notes sur la dimension psychologique de leurs lauréats en précisant, par exemple, leurs difficultés ou angoisses, leurs points forts et points faibles, l'état de leur conscience et croyances, leur sentiment d'efficacité et auto-évaluation des leurs compétences et performance. Ces points, nous semblent-t-ils, primordiaux et permettront un suivi de l'évolution des facteurs cognitifs et sociocognitifs des lauréats. De même, un tel suivi permettra d'appréhender les aspects de la dimension humaine et de renforcer dans le temps, la relation accompagnateur-accompagné et instaurer un climat de confiance.

Il ne faut pas oublier que les accompagnateurs, dans le cas de notre recherche, sont à leur tour des entrepreneurs. Ainsi, avoir une telle réflexion envers leurs lauréats, leur permettra une remise en question de leurs propres compétences entrepreneuriales dans une perspective d'évaluation et de développement.

Notre recherche peut, également, apporter des contributions aux responsables et directeurs de Réseau Entreprendre® dont la mission principale est de contribuer à la réussite des nouveaux entrepreneurs créateurs d'emplois et de richesses et de veiller sur le bon déroulement de l'accompagnement entrepreneurial. En effet, si des perceptions et des croyances individuelles que dépend largement la performance des lauréats, les responsables et directeurs de Réseau Entreprendre® peuvent intégrer des nouvelles formations et programmes mettant l'accent sur la dimension humaine et le coaching entrepreneurial. Notre étude offre à ces responsables, un vrai outil d'évaluation des perceptions des lauréats des différentes compétences entrepreneuriales nécessaires à leur processus de création. Également, elle peut les initier à l'idée d'évaluer régulièrement les perceptions qu'ont les lauréats de leur performance des activités entrepreneuriales afin d'apprécier leur sens d'évolution et de prendre les mesures nécessaires en cas de non satisfaction d'un lauréat de ses performances dans une ou plusieurs activités.

Une évaluation permanente des performances des lauréats par les responsables des associations Réseau Entreprendre® doit permettre de repérer les défaillances dans les pratiques

d'accompagnement proposées par les accompagnateurs et de leur proposer des voix d'amélioration afin d'augmenter les chances de réussite des projets et conserver une bonne image de leurs prestations.

Notre étude constitue un jalon de réflexion et d'examen de « ce qui se fait » et de « ce qui devrait se faire » dans une structure d'accompagnement, en particulier. Ainsi, dans un esprit de continuité et d'enrichissement, un grand nombre d'autres contributions, ayant trait au renforcement des politiques d'accompagnement, complètent ce tableau des enjeux. En effet, à un niveau politique, notre démarche trouve un écho important dans la volonté de développer les TPE pour lutter contre le chômage et favoriser la croissance économique. Toute démarche facilitant la création effective d'entreprise est considérée comme un point positif. Au regard de nos résultats, les politiques d'encouragement de la création doivent tenir compte d'une nouvelle donne ; la personne. Si l'objectif étant de promouvoir la création d'entreprise, un moyen sûr d'y arriver consiste, selon nous, à promouvoir, chez les personnes, leurs croyances en leurs chances de réussite et leur inculquer une vraie culture entrepreneuriale qui revivifie chez eux l'envie d'essayer et de prendre des risques malgré les difficultés. L'enjeu est ainsi, de les motiver et de ne pas les sanctionner en cas d'échec. Également, il faut favoriser la légitimité des structures d'accompagnement, conçue par Cullière (2003) « comme une représentation des dirigeants de TPE, selon laquelle l'accompagnant est désirable, juste ou approprié, par rapport à un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions qui existent au sein d'un ensemble homogène de TPE » pour inciter les porteurs de projet à recourir aux services extérieurs de soutien à la création. Cette légitimité est favorisée par l'expertise et le professionnalisme des accompagnants, la lisibilité et l'adéquation de leurs prestations avec les attentes des accompagnés, leur suivi des projets, leur réputation, etc.

Enfin pour conclure sur ce point, nous pouvons dire que, d'un plan pratique, adjoindre la question de la compétence entrepreneuriale à celle de l'accompagnement conduit à reposer les problématiques auxquelles sont confrontés les professionnels de l'accompagnement. Notre objectif est d'apporter un éclairage conduisant à l'amélioration des pratiques d'accompagnement par la prise en compte de la dimension « compétence ».

4. Limites et perspectives de recherche

Nos résultats de recherche, peuvent, dans une grande partie, paraître décevants (voire inexplicables) compte tenu des efforts et de l'implication mobilisés. Cette contradiction entre

les conclusions tirées et nos attentes de départ provoque de sérieuses interrogations. Nos résultats traduisent-ils fidèlement le phénomène étudié, à savoir l'accompagnement psychologique, qui par nature, ne se réduit pas simplement à quelques variables prises isolément ni à une période d'étude délimitée ? Ou, devons-nous, comme c'est généralement le cas, attribuer ces résultats aux imperfections méthodologiques inhérentes à toutes les recherches ?

Par rapport à la deuxième question, nous estimons qu'il est nécessaire de préciser que nous n'avons pas inventé, d'autant plus que nous ne sommes pas sortis du cadre normal de mesure communément utilisée. En effet, les caractéristiques individuelles ou les compétences entrepreneuriales sont (presque) toujours mesurées dans le cadre d'une auto-évaluation. Cette pratique cache, sans doute, des inconvénients et les évaluations données recèlent une certaine validité. Il va sans dire que, d'une manière générale, l'auto-évaluation comporte des lacunes notoires, telles que par exemple : une tendance à se surévaluer, un souci de bien paraître, une perception altérée de soi. Il serait, selon certains, plus judicieux d'utiliser d'autres méthodes dévaluation.

Au terme de cette recherche, et au regard des éléments précédemment introduits, il nous parait important de préciser que, bien qu'intéressante et enrichissante, l'étude du développement des compétences entrepreneuriales à travers le prisme des perceptions individuelles est un processus complexe. Appréhender sa dimension sociocognitive s'avère difficile.

Si les éléments matériels d'un phénomène donné sont relativement plus faciles à observer et à décrire, lorsqu'il s'agit de cerner des aspects immatériels, notamment, les perceptions ou la cognition par l'auto-évaluation, la tâche devient plus ardue. Les limites de notre recherche tiennent à la nature même de l'objet étudié et aux méthodes et approches utilisées pour saisir cet objet.

Le recours aux perceptions et opinions personnelles pour évaluer des compétences et des performances ainsi que pour mesurer l'impact de l'accompagnement, nous expose à des risques multiples, soit de dispersion, soit de standardisation des informations collectées pouvant modifier les avis exprimés par les échantillons cibles.

Outre cette limite d'ordre théorique reliée au choix des variables à mesurer, nous notons d'autres limites d'ordre méthodologique. En effet, la nature trop personnelle des

questionnaires et leur longueur, combinées avec la nature longitudinale de l'étude ont réduit les chances que les répondants aux premiers questionnaires acceptent de répondre aux seconds, lancés huit mois après. Or sans les deux questionnaires, le premier ne peut être utilisé (du moins aux fins de cette recherche). Malgré l'insistance sur ce point dans les messages d'invitation, nous avons eu un très faible retour pour les secondes enquêtes (sans oublier les réponses manquantes dans les questionnaires rendus), compromettant, ainsi, la bonne qualité des tests statistiques.

Une autre limite liée au contexte de la recherche et au caractère très sensible du sujet étudié, est que les personnes livrent difficilement des informations sur leurs personnalités, leurs compétences, leurs entreprises et performances. Elles font preuve de peu de confiance à ceux qui posent les questions et aux utilisations des résultats à d'autres fins. Ce constat est plus marquant lorsqu'il s'agit d'évaluer les compétences des autres comme ça été le cas pour les accompagnateurs, à qui nous avons demandé d'évaluer les compétences et performances de leurs lauréats. Face à ce genre de questions, des freins psychologiques s'installent et bloquent toute envie de collaborer. A titre d'exemple, nous avons, tout au long de la période des enquêtes, reçu plusieurs mails de la part de quelques enquêtés nous expliquant que le caractère trop personnel des questions constitue leur principale raison de non participation ou d'abandon de l'étude. Toutefois, malgré l'existence de ces cas, et grâce à la force de persévérance, de sollicitation, d'intervention de personnes de Réseau Entreprendre® et d'autres personnes intéressées par les objectifs de cette recherche, une confiance générale a été établie et des personnes ont répondu positivement à notre enquête.

Autre limite méthodologique consiste en la diversité de nos populations cibles. Notre étude a touché trois populations différentes : les lauréats (entrepreneurs accompagnés par Réseau entreprendre®), les accompagnateurs et les candidats non retenus (échantillon témoin). Six questionnaires ont été, à cet effet, élaborés. La complexité de gérer ces trois populations, ajoutée à la pluralité des variables que l'on souhaite mesurer et au caractère longitudinal de la démarche n'ont pas facilité le travail de recherche.

Un autre élément de cette recherche qui nous semble constituer une limite est la durée qui sépare les deux points de collecte des données. Nous estimons que la période de huit mois est beaucoup trop coutre pour apprécier les effets d'un accompagnement. Toutefois le choix de cet intervalle n'émane pas de notre volonté mais des contraintes temporelles et exigences administratives reliées à la recherche doctorale.

Enfin, nous pouvons conclure par une dernière limite, mais à notre sens, complète la première évoquée en début de ce paragraphe relative au choix des variables basées sur l'auto-évaluation. En effet, pour améliorer nos résultats et leur donner plus d'objectivité, nous pouvons compléter notre approche quantitative par une approche qualitative qui serait plus adéquate avec le phénomène étudié. En effet, les variables que l'on cherche à étudier telles que, les perceptions de la performance, l'auto-efficacité entrepreneuriale, l'auto-conscience et les croyances ont un caractère très subjectif et traduisent des représentations individuelles et un état moral. Utiliser une approche quantitative pour mesurer ces variables limiterait les chances des répondants de s'exprimer plus librement. Ajouter une étude qualitative permettra sans doute, une analyse plus riche. Nous envisageons ainsi de réaliser des entretiens avec les lauréats et les accompagnateurs.

La contribution de notre recherche à l'amélioration du phénomène d'accompagnement entrepreneurial, par une meilleure prise en compte du processus de développement des compétences entrepreneuriales et du concept de « compétence », porte non seulement sur ce que les résultats montrent, mais aussi et surtout sur les nouvelles questions de recherche ou nouveaux champs d'investigation qu'ils induisent. Quelques perspectives de recherche importantes à nos yeux, découlant de notre thème de recherche, méritent un développement plus poussé. Ces perspectives de recherche que nous allons suggérer, se basent essentiellement sur les limites de la recherche mais aussi des prolongements que nous envisageons pour pousser plus loin le développement du présent travail.

En premier lieu, et afin de mieux comprendre l'impact de l'accompagnement entrepreneurial, la recherche gagnerait en s'orientant vers de nouvelles approches et des approfondissements méthodologiques. En effet, s'impose une étude qualitative qui vient compléter l'étude quantitative. Cependant, les entretiens doivent être très ciblés, concis et évitent au maximum des questions trop personnelles. Les entretiens en face à face permettent de recueillir des informations plus complètes.

Par ailleurs, nous pouvons approfondir cette recherche en essayant de la conduire auprès des porteurs de projets innovants. De tels résultats permettront de comparer sur la base du type de projet et d'un référentiel de compétences entrepreneuriales, deux types d'entrepreneurs. Il serait, également, intéressant de mener des recherches similaires dans différentes structures d'accompagnement et réaliser des études comparatives « inter structures d'appui», afin de pouvoir comparer les retombées de chaque type d'accompagnement sur les dimensions

psychologiques des accompagnés. Ainsi nous pouvons proposer de réaliser la même étude dans un incubateur ou un technopôle. Poussée cette logique plus loin, nous pouvons envisager des études comparatives entre des structures françaises et d'autres étrangères.

Ce travail reste partiel du fait de notre centrage sur une période d'accompagnement très limitée. Nous pouvons alors, envisager de prolonger la durée qui sépare les moments de collecte des données. Également, nous proposons de suivre ces mêmes lauréats dans le temps et les enquêter à nouveau pour mieux apprécier l'évolution de leurs compétences entrepreneuriales et la performance de leurs actions.

Il y a lieu de retenir que ce sont les facteurs cognitifs qui poussent les entrepreneurs à créer et à réussir. Des différences dans les perceptions proviendront vraisemblablement de plusieurs facteurs dont, notamment, l'accompagnement entrepreneurial. De ce fait, il est important que les responsables des structures d'accompagnement tiennent compte de ces facteurs et mobilisent des axes d'actions concrètes et immédiates permettant de développer cette dimension cognitive. L'efficacité de leurs pratiques en dépend fortement.

Cette recherche contribue avec d'autres perspectives et pistes de recherches futures. Si notre travail de thèse apporte aujourd'hui un nouveau jalon à la compréhension de l'acteur principale qui est l'entrepreneur, ses perceptions, ses croyances et l'importance, pour une structure d'accompagnement d'intégrer ces paramètres dans ses perspectives de développement de ses pratiques, il reste cependant un travail de longue haleine à réaliser pour épuiser les connaissances dans ce domaine et contribuer au champ de l'entrepreneuriat.

Références bibliographiques de la thèse

Acs, Z.J., & Audretsch, D.B. (2003). Innovation and technological changes, *In* Acs, Z.J. & Audretsch, D.B. (Eds.). *Handbook of entrepreneurship research*, Boston: Kluwer Academic Publishers, p.50-80.

Adam, E., & Chell, E., (1993). The successful international entrepreneur: a profile. Paper Presented to the *23rd European Small Business Seminar*. Belfast.

Adebowale A., (1994). Coping with Entrepreneurial Stress, *Journal of Small Business Management*, 32(1):83-87.

Afonso C., Devundara, A., Jeansonnie S., & Segbor E., (2012). De la Théorie de l'Apprentissage Social à la Théorie Sociocognitive. Cours Master 1. IPFA 2011/2012.

Ajzen, I., (1991). The theory of planned behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50:179-211.

Akkari, A. & Dasen, P.R. (2004). *Pédagogies Et Pédagogues Du Sud*, Éditions L'Harmattan, 376 pages.

Albert P., Bernasconi M. & Gaynor L. (2002). *Les incubateurs : émergence d'une nouvelle industrie – comparaison des acteurs et de leurs stratégies: France, Allemagne, Royaume-Uni, États-Unis*, Étude effectué par le GIGITIP.

Albert, P., Bernasconi, M. & Gaynor, G. (2003). *Incubateurs et pépinières d'entreprises : un panorama international*, L'Harmattan, Paris.

Albert. P, Fayolle. A, & Marion. S (1994). L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprise. *Revue Française de gestion*, Nov. Déc. n° 101, p 102.

Aldrich, H. E., & Fiol, M. C. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19:645–670.

Aldrich, H., (1999). *Organizations evolving*, Newbury Park, CA: Sage Publications.

Aldrich, H., B. Rosen, & W. Woodward. (1987). The Impact of Social Networks on Business Foundings and Profit: A Longitudinal Study. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, eds. N.C. Churchill, John A. Hornaday, Bruce A. Kirchhoff, O. J. Krasner, & Karl H. Vesper, 154–168. Wellesley, MA: Babson College.

Allen K., (1999). *Growing and managing an entrepreneurial business*. New York: Houghton Mifflin.

Allinson, C. W., Chell, E., & Hayes, J. (2000). Intuition and entrepreneurial Behavior. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(1):31-43.

Amado, G. (2004). Le coaching ou le retour de Narcisse ?, *Connexions, Psychologisation dans la société*, 1(81):43-51, juin.

Amit R. & Schoemaker P., (1993). Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, 14:33-46.

Amit, R. K., MacCrimmon, R., Zietsma, C., et Oesch, J. M.. (2001). Does Money Matter? Wealth Attainment as the motive for initiating growth-oriented ventures. *Journal of Business Venturing* 16(2): 119-143.

Amundson, N., (1995). An interactive model of career decision making, *Journal of Employment Counseling*, 32: 11-21.

Andrews K. R., (1997), the concept of corporate strategy, *In* Foss N.J. (1997) *Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-based Perspective*, Oxford University Press, 378 pages.

Angel, P. & Amar, P. (2005). *Le coaching*, Paris, PUF.

Angers, M., (2005). *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, 4ème édition, Les éditions CEC, Anjou, Québec, 381p.

Angot J. & Milano P. (2003). Comment lier concepts et données, *In* R. A. Thiétart (éd.), *Méthodes de recherche en management*, Paris: Dunod, pp.169-187.

Anna, A.L., Chandler, G.N., Jansen, E., & Mero, N.P., (2000). Women business owners in traditional and nontraditional industries. *Journal of Business Venturing*, 15(3):279–303.

APCE (2010). *La création d'entreprises en France au premier semestre 2010*, Août 2010.

Arthur, W. B., (1993). On designing economic agents that behave like human agents. *Journal of Evolutionary Economics.*3(1):1-22.

Aruwa, S.A.S., (2006). *The Business Entrepreneur: Entrepreneurial Development, Small and Medium enterprises* (2ème edition). Entrepreneurship Academy Publishing, Kaduna. 17 Chapters, 351 Pages.

Ashford S., (1989). Self-assessments in organizations: A literature review and integrative model. *In* Cummings LL, Staw BM (Eds), *Research in Organizational Behavior*, 11:133-174. Greenwich, CT: JAI Press.

Atkinson, J., (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review*, 64:359-372.

Atwater L, Roush P., & Fischthal A. (1995). The influence of upward feedback on self and follower ratings of leadership. *Personnel Psychology*, 48:35-59.

Atwater, L. & Yammarino, F. (1992). Does self other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions? *Personnel Psychology*,

45(1):141-164. Spring.

Atwater, L. E., Ostroff, C., Yammarino, F. J., et Fleenor, J. W. (1998). Self-other agreement: does it really matter? *Personnel Psychology*, 51: 577-598.

Audet, J. & Couteret, P. (2005). Le coaching entrepreneurial : spécificités et facteurs de succès, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 18(4):471-489.

Aumont, B. & Mesnier, P-M. (1992). *L'art d'apprendre*. Paris, PUF.

Avenier M.J., (2004). L'élaboration de savoirs actionnables en PME légitimés dans une conception des sciences de gestion comme des sciences de l'artificiel, *Revue Internationale PME*, 17(3-4) :14-42.

Avenier M.-J., (2010). *Retrouver l'Esprit de la vallée du Constructivisme en remontant à ses sources épistémiques*, Cahier de recherche, n°2010-03

Avenier, M.-J., (2010). Shaping a Constructivist View of Organizational Design Science, *Organization Studies, Special Issue 'Organization Studies as Applied Science: The Generation and Use of Academic Knowledge about Organizations*, 31(9-10):1229-1251.

Avenier, M-J. & Gavard-Perret, M-L (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique, *In* Gavard-Perret & al (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, Pearson France.

Ayrault, J.-P., Buard, E. Clairand, M., Hee, E., LE Boulicaut, G., Marcillaud M.-J. Perreau. & Peyre M. (2003). Accompagnateurs : Quels repères identitaires?, *Les cahiers de l'accompagnement : « Accompagnateurs quels repères? Missions, Rôles et Effets de l'Accompagnement »* N° 52, Editions du CARIF Poitou-Charentes.

BAC (1979). *Counselling-Definition of terms in use with expansion and rationale*, Rugby: British Association for Counselling.

Bachelard, G., (1938). *La formation de l'esprit scientifique*. Paris: J. Vrin.

Bakkali C., Messeghem K., & Sammut S. (2010). Construction d'un référentiel de compétences pour le métier d'accompagnant à la création d'entreprise, *Colloque GRH, PME et Entrepreneuriat : Regards Croisés*, Montpellier, 1er avril.

Baldwin, J., Gray T., Johnson, J., Proctor J., Rafiquzzaman, M. & Sabourin, D. (1997). *Les faillites d'entreprise au Canada*. Rapport n° 61-525-XIF, Statistique Canada, Ottawa, 72p.

Bandura, A., (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change, *Psychological Review*, 84:91-215.

Bandura, A., (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bandura, A., (1982). Self-efficacy mechanism in human agency, *American Psychologist*, 37

(2):122-147.

Bandura, A., (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Bandura, A., (1993). La théorie sociale-cognitive des buts, *Revue Québécoise de psychologie*, 14(2).

Bandura, A., (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman et Company.

Bandura, A., (2000). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organization behavior*. (pp. 120-136). Oxford, UK: Blackwell.

Bandura, A., (2003). *Auto-efficacité : Le sentiment d'efficacité personnelle* [« *Self-efficacy* »], Paris, De Boeck, 2007, 2e éd. (1re éd. 2003)

Bandura. A., (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50:248-287.

Barbosa, S. D., Gerhardt, M. W. & Kickul, J. R. (2007). The role of cognitive style and risk preference on entrepreneurial self-efficacy and entrepreneurial intentions, *Journal of Leadership et Organizational Studies,* 13(4):86-104.

Barès F. & Persson S. (2011). Le coaching comme révélateur du potentiel entrepreneurial, *Revue internationale de Psychosociologie*, 17(42):179-196.

Barès F., (2004). La mutation de l'accompagnement à la création d'entreprises : regards croisés d'une déclinaison locale de la politique nationale, l'émergence du réseau CREAlliance, *Actes du 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME)*, Montpellier, 27-29 octobre.

Barès, F., Chelly, A. & Levy-Tadjine, T. (2004). La création et le développement d'opportunités : vers une relecture du rôle de l'accompagnement en entrepreneuriat, *4ème colloque « Métamorphose des Organisations » : Logiques de création*, Nancy- 21-22 Octobre.

Barkham, R.J., (1994). Entrepreneurial characteristics and the size of the new firm: A model and an econometric test. *Small Business Economics*, 6:117-125.

Barling, J. & Beattie, R. (1983). Self-efficacy beliefs and sales performance, *Journal of Organizational Behavior Management*, 5:41-51.

Baron, R. A., (1998), Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people, *Journal of Business Venturing* (13):275-294.

Baron, R.A. & Markman, G. D. (2003). Beyond Social Capital: the Role of Entrepreneurs'

Social Competence in their Financial Success. *Journal of Business Venturing*, 18:41-60.

Bartlett C.A. & Ghoshal S. (1997). The myth of the generic manager. New personal competencies for new management roles. *California management review*, 40(1):92-116.

Bass, B. & Yammarino, F. (1991). Congruence of self and others' leadership ratings of naval officers for understanding successful performance, *Applied Psychology*, 40(4):437-454, October.

Baudrit, A., (1999). *Tuteur: une place, des fonctions, un métier?* Paris : PUF.

Baum J. R. & Locke E. A., (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, 89(4):587-598.

Baum, J. R., (1995). The Relationship of Traits, Competencies, Motivation, Strategy and Structure to Venture Growth *In* W. D. Bygrave & al. (Eds.). *Frontier of Entrepreneurship Research 1995: Proceedings of the Fifteenth Annual Entrepreneurship Research Conference*, 547-561. Babson Park, MA: Center of Entrepreneurial Studies.

Baum, J. R., Frese, M, Baron, R. A. & Katz, J. A. (2007). Entrepreneurship as an Area of Psychology Study: An Introduction, pp 1-18. Chapter *In* Baum, J. R., Frese, M et Baron, R. A., *The psychology of entrepreneurship*. Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 400 pages.

Baum, J.R., (1994). The relationship of traits, competencies, motivation, strategy and structure to venture growth. *PhD dissertation*, University of Maryland, MD, USA.

Baum, R. J., & Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, 89(4):587-598.

Baum, R. J., Locke, E. A. & Smith, K. G. (2001). A multidimensional model of venture growth, *Academy of Management Journal*, 44(2):292-303.

Baumard, P., C. Donada, J. Ibert & J.M. Xuereb (2007). La collecte des données et la gestion de leurs sources », *In Méthodes de recherche en management*, Thiétart, R.A. et coll. : Dunod, 3ème éd.

Baumol, W.J. (1968). Entrepreneurship in Economic Theory. *The American Economic Review*, 58(2):64-71.

Baumol, W.J., (1993). Formal entrepreneurship theory in economics: existence and bounds, *Journal of Business Venturing*, 3:197-210.

Bayad M., Gallais M., Marlin X. & Schmitt C. (2009). Entrepreneuriat et TPE : la problématique de l'accompagnement, *Gestion 2000:* 3-1.

Bayad, M. & Uk, N., (2012). La communauté de pratique comme un outil d'accompagnement en entrepreneuriat. Deuxième rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs. *Regards croisés sur les pratiques d'accompagnement entrepreneurial*,

Montpellier, 19 Janvier.

Bayad, M., Gallais, M, Marlin, X. & Schmitt, C. (2010). Entrepreneuriat et TPE: la problématique de l'accompagnement, *Revue Management et Avenir*, 10(40):116-140.

Bearse, P. J., (1982). A study of entrepreneurship by region and SME size. *In* K Vesper (ed.). *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College pp. pp. 78-112.

Beauvais M., (2004). Des principes éthiques pour une philosophie de l'accompagnement, *Savoirs*, 2004/3(6):99-113.

Beauvais, M., (2004). Des principes éthiques pour une philosophie de l'accompagnement. Dans : De l'éducation permanente à la formation tout au long de la vie. *Savoirs, revue internationale de recherches en éducation et formation des adultes*. Paris : L'Harmattan.

Beaver G. & Jennings P., (2005). Competitive advantage and entrepreneurial power: The dark side of entrepreneurship. *Journal of Small Business and Entreprise Development*, 12(1):9-23.

Bégin, L & Condor, R. (2010). L'accompagnement de porteurs de projets de création d'entreprise par des étudiants : intérêts et limites, *10ème Congrès International Francophone sur l'Entrepreneuriat et la PME (CIFEPME)*, Université Montesquieu - de Bordeaux 4, Bordeaux, 27-29 octobre.

Begley, T. M. & Boyd, D. P. (1987). Psychological characteristics of associated with performance in entrepreneurial firms and small businesses. *Journal of Business Venturing*, 2: 79-83.

Begley, T. M., & Boyd, D. P. (1987). A comparison of entrepreneurs and managers of small business firms. *Journal of Management*, 13:99–108.

Begley, T., (1995). Using Founder Status, Age of the Firm, and Company Growth Rate as the Basis for Distinguishing Entrepreneurs From Managers of Smaller Businesses, *Journal of Business Venturing*, 10:249-263.

Belet D., (1993). Vers un processus andragogique du management, *Research paper 19304*, CREGE, IAE Bordeaux.

Ben Mahmoud-Jouini S., Paris, T. & Bureau, S., (2010). la recherche-accompagnement : entre accompagnement et recherche-intervention, *Revue de l'entrepreneuriat*, 9(2):48-67.

Ben Salah, A, Ben Salah, I, Belkacem, L & Fayolle, A. (2009). L'Accompagnement à la Création d'Entreprises Innovantes Technologiques: Une Première Approche de l'Efficacité des Pépinières Tunisiennes, *18ème conférence Internationale de Management Stratégique - AIMS*, Grenoble.

Ben Salah, A., Fayolle, A., Ben Salah, I. & Schutz, N. (2011). Perception des compétences entrepreneuriales et performance du processus de création d'entreprise : Un modèle

conceptuel, *7ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, Paris, 12-15 Octobre.

Berger-Douce, S. (2005). L'Accompagnement Entrepreneurial par un incubateur universitaire, le point de vue critique d'un créateur, *IVème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat.* Paris –24-25- Novembre.

Berger-Douce, S. (2006). La démarche collective, un outil d'appropriation du management environnemental par les PME ? *Revue Sciences de Gestion*, 54:19-36.

Berger-Douce, S., Dubroeuq A.-F., Lafaye, C., Scoyez, S., Tilloy, I. & Hallot-Gauquié, A-V., (2011). L'accompagnement au développement des TPE, une question de gestion ? *IVème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat.* Paris 24-25- Novembre.

Betz, N. E., & Hackett, G. (1981). The relationship of career-related self-efficacy expectations to perceived career options in college men and women. *Journal of Counseling Psychology*, 28(5):399-410.

Betz, N. E., & Hackett, G. (1983). The relationship of mathematics self-efficacy expectations to the selection of science-based college majors. *Journal of Vocational Psychology*, 23(3): 329-345.

Biggs, J. B., (1993). From theory to practice: A cognitive systems approach. *Higher Education Research & Development, 12*(1):73-85.

Bird, B. J., (1988). Implementing entrepreneurial ideas: the case for intention. *Academy of Management Review*, 13(3):442-453.

Bird, B., (1995). Toward a theory of Entrepreneurial Competency. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 2:51-72

Bird, B., (2002). Entrepreneurship Competencies: The Self-Directed Learning Approach. *International Journal of Entrepreneurship Education*, 1:203-227.

Bisk, L., (2002). Formal entrepreneurial mentoring: the efficacy of third party managed programs, *Career Development International*, 7(5):262-270.

Boam, R., & Sparrow, P. R. (1992). The rise and rationale of competency-based approaches, *In* Boam, R., Sparrow, P.R. (Eds), *Designing and Achieving Competency: A Competency Based Approach to Developing People and Organisations*, McGraw-Hill, London, pp.3-15.

Boissin, J.-P. & Emin, S. (2007). Les étudiants et l'entrepreneuriat : l'effet des formations, *Gestion 2000*, 24(3):25-42. mai – juin.

Boru, J.J. & Leborgne, C. (1992). *Vers l'entreprise tutrice*, Paris, Éditions Entente.

Bosma, N., Wennekers, S. & Ernesto Amorós J. (2011). *Global Entrepreneurship Monitor 2011 Extended Report: Entrepreneurs and Entrepreneurial Employees Across the Globe*.

Babson College, Universidad del Desarrollo, Universiti Tun Abdul Razak et London Business School.

Bouchikhi, H., (1993). A constructivist framework for understanding entrepreneurship performance, *Organization Studies*, 14(4):549-570.

Boutillier, S., & Uzunidis, D., (1999). *La légende de l'entrepreneur. Le capital social, ou comment vient l'esprit d'entreprise*, Paris : Éditions La découverte et Syros, 152 p.

Boutinet, J.P., (2002). Questionnement anthropologique autour de l'accompagnement. *Éducation Permanente*, 153:241-250.

Bowden, J. & Masters, G. (1993). *Implications for higher education of competency-based Approach to education and training*, AG PS, Canberra.

Box, T.M., Watts, L.R., & Hisrich, R.D. (1994). Manufacturing entrepreneurs: An empirical study of the correlates of employment growth in the Tulsa MSA and Rural East Texas. *Journal of Business Venturing*, 9:261-270.

Boyatzis, R. E., (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Wiley.

Boyatzis, R.E., Leonard, D., Rhee, K., & Wheeler, J.V. (1996). Competencies can be developed, but not the way we thought. *Capability*, 2(2):25-41.

Boyatzis, R.E., Stubbs, E.C. & Taylor, S.N. (2002). Learning cognitive and emotional intelligence competencies through graduate management education. *Academy of Management Journal on Learning and Education*, 1(2):150-162.

Boyd N. G. & Vozikis G. S. (1994). The Influence of Self-Efficacy on the Development of Entrepreneurial Intentions and Actions, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(4):63-77.

Bradley M, & Roberts M. (2004). *The structure and pricing of debt covenants*. Work. Pap., Duke Univ.

Briggs S., Copeland S., & Hyanes D. (2007). Accountants for the 21st century, Where are you? A five–year of accounting students personnality preferences, *Critical perspectives on accounting*, 18:517-537.

Brockhaus, R., (1980). Risk-Taking Propensity of entrepreneurs. *Academy of management Journal*, 23(3):509-520.

Brockhaus, R.H., (1982). The Psychology of the Entrepreneur, *In* Kent, C. A., Sexton, D. L., & Vesper, K. H. (Eds) (1982). *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, p. 39-57.

Brophy, M., & Kiely, T. (2002). Competencies: A new sector. *Journal of European Industrial*

Training, 26(2):165-176.

Brown, T. L., (1990). Match up with a mentor. *Industry Week*, 239(19):18

Brush, C., & Vanderwerf, P. (1992). A comparison of methods and sources for obtaining estimates of new venture performance. *Journal of Business Venturing* 7:157-I 70.

Brush, C., (1990). *Market information scanning practices of new ventures. Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College, forthcoming.

Brush, C., Duhaime, I.M., Gartner, W.B., Stewart, A., Katz, M.A., Alverez, S., Meyer, G. D. & Venkataraman, S. (2003). Doctoral education in the field of entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3):309-331.

Bruyat, C., & Julien, P.A., (2001). Defining the field of research in entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 16(2):165-180.

Bruyat, C., (1993). Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation, *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université Pierre Mendès-France, Grenoble, 431p.

Bruyat, C., (1994). Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat, *Revue Française de Gestion*, 101:113-125.

Bruyat, C., (2001). Créer ou ne pas créer? Une modélisation du processus d'engagement dans un projet de création d'entreprise. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(1):25-42.

Buber, M., (1969). *Je et tu.* Paris, Aubier.

Budner, S., (1962). Intolerance of ambiguity as a personality variable. *Journal of Personality, 30*(1):29-50

Bullard, J., & Duffy, J. (1999). Using genetic algorithms to model the evolution of heterogeneous beliefs. *Computational Economics*, 13(1): 41-60.

Burgoyne, J., (1993). The competence movement: Issues, stakeholders and prospects, *Personnel Review*, 22(6):6-13.

Busenitz, L., (1999). Entrepreneurial risk and strategic decision-making: It's a matter of perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(3):325-341.

Busenitz, L.W., & Barney, J.W., (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing* 12(6):9–30.

Bygrave, W.D., & Hoffer, C.W., (1991). Theorizing about entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, p.13-22.

Cachon J.C., (2000). Entrepreneurs, pourquoi ? Comment ? Quoi ? Revue du nouvel Ontario,

p13-14.

Caillé, A., (2000). *Anthropologie du don. Le tiers paradigme*. Paris, Desclée de Bouwer.

Caird, S., (1991). The enterprising tendency of occupational groups, *International Small Business Journal*. 9(4):75-81.

Cannon, T., (1991). *Enterprise, Creation, Development, and Growth*, Oxford: Butterworth-Heineman.

Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1990). *Reliability and validity assessment*. Beverly Hills, California: Sage.

Carré, N., Verzat C,. & Fayolle, A. (2012). Professionnaliser l'accompagnement des entrepreneurs dans les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI). Deuxième rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs - *Regards croisés sur les pratiques d'accompagnement entrepreneurial*, Montpellier, 19 Janvier.

Carter, N.M., Gartner, W.B, & Reynolds, P.D. (1996). Exploring start-up event sequences. *Journal of Business Venturing*, 11:151–166.

Casson, M., (1982). *The entrepreneur: an economic theory*, Oxford: Martin Robertson.

Chabaud D., Messeghem K., & Sammut S. (2010a). L'accompagnement entrepreneurial ou l'émergence d'un nouveau champ de recherche, *Gestion 2000*, 27(3):15-24.

Chabaud, D, Ehlinger, S & Perret, V. (2005). Accompagnement de l'entrepreneur et légitimité institutionnelle. Le cas d'un incubateur, *4ème colloque de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Paris, 24-25 Novembre.

Chabaud, D., Ehlinger, S. & Perret V., (2003). Les incubateurs d'entreprises innovantes : un réseau entrepreneurial reconfiguré. Dans *XIIème conférence de l'AIMS.*

Chabaud, D., Messeghem, K. & Sammut, S. (2010b). Vers de nouvelles formes d'accompagnement ? *Revue de l'Entrepreneuriat*, 9(2):1-5.

Chalmers A., (1987). *Qu'est-ce que la science ?*, Paris, La Découverte, p.28

Chandler A., (1997). Strategy and structure. *In* Foss N.J. (1997) *Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-based Perspective*, Oxford University Press, 378 pages

Chandler, G. N. & Hanks, S. H. (1993). Measuring the Performance of emerging Businesses: A validation Study. *Journal of Business Venturing*, 8:391-408

Chandler, G. N. & Hanks, S. H. (1994). Founder Competence, the Environment, and Venture Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice,* 18(3):77-89.

Chandler, G.N. & Hanks, S. H. (1991). Measuring new venture performance: A comparison

of objective and subjective measures. *In* T.G. Verser, ed., *Entrepreneurship in Ongoing Organizations*. Proceedings of the 6th Annual National Conference of the United States Association of Small Business and Entrepreneurship. San Diego, pp. 128-138.

Chandler, G.N. & Jansen, E. (1992). The founder's self-assessed competence and venture Performance, *Journal of Business Venturing*, 7(3):223-236.

Charitat, D., (2010). L'engagement des individus dans le projet entrepreneurial : pour une tentative d'amélioration de son accompagnement, *Thèse pour le DBA*, Grenoble École de Management, 247 p.

Charles-Pauvers B., Schieb Bienfait N. & Lebas P. (2012). Accompagner le porteur de projet dans sa démarche entrepreneuriale : la pertinence de l'usage des types psychologiques dans une posture d'accompagnement fondée sur les sciences de l'artificiel. Une aide à la maïeutique : le MBTI, *Regards croisés sur les pratiques d'accompagnement entrepreneurial*, 19 Janvier 2012, Montpellier.

Charles-Pauvers, B. & Schieb-Bienfait, N. (2010). La compétence entrepreneuriale : la gestion des ressources humaines au service des démarches d'accompagnement - Le cas des coopératives d'activité et d'emploi. *Gestion 2000*, n° 3, mai – juin 2010.

Charles-Pauvers, B., Schieb-Bienfait, N. & Urbain, C., (2002). La compétence du créateur d'entreprise innovante : quelles interrogations ? *Colloque des IAE*, Paris, Octobre.

Charpentier, C. & Duchène, M. (2009). L'accompagnement, un certain rapport des hommes entre eux…*Sciences-Croisées N°5: Contributions libres*, Juin.

Charreire-Petit, S. & Durieux, F. (2007). *Explorer et tester: les deux voies de la recherche, in R.A. Thiétart et al., Méthodes de recherches en management*, Dunod, Paris, p.57-83.

Chell, E., J. Haworth, M., & Brearley S. (1991). *The entrepreneurial personality: Concepts, cases and constructs*. London: Routledge.

Chen, C. C., Greene, P. G. & Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing,* 13(4):295-316.

Chen, C., (1998). Understanding career development: a convergence of perspectives, *Journal of Vocational Education and Training*, 50(3):437-61.

Chen, C.J., (2009). Technology commercialization, incubator and venture capital, and new venture performance, *Journal of Business Research*, 62:93–103.

Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a New General Self-Efficacy Scale. *Organizational Research Methods*, 4(1):62-68.

Chen, J.C., & Silverthorne, C. (2008). The impact of locus of control on job stress, job performance and job satisfaction in Taiwan. *Leadership et Organization Development Journal*, 29(7):572-582.

Church, A. H. & Waclawski, J. (1999). Influence behaviours and managerial effectiveness in lateral relations, *Human Resource Development Quarterly*, 10(1): 3-34. Spring.

Church, A. H., (1997). Managerial self-awareness in high-performing individuals in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 82(2):281-292. April.

Clarke, J., Thorpe, R., Anderson, L., & Gold, J. (2006). It's all action, it's all learning: Action learning in SMEs. *Journal of European Industrial Training*, 30(6):441-455.

Cloet H. & Vernazobres P., (2012). La place du coaching dans l'accompagnement de l'entrepreneuriat : l'évolution des idées et des pratiques en France, sa traduction dans les faits en Languedoc-Roussillon, *Management et Avenir*, 3(53):121-141.

Clutterbuck D. & Devine, M. (1985). Why start-ups start, *Management Today*. July: 58-63, 96-97.

Clutterbuck, D., (1991). *Everyone needs a mentor: Fostering Talent at work*, 2nd ed, Institute of Personnel Management, London.

Cohen, E., (1996). Épistémologie des sciences de gestion, *Encyclopédie de Gestion*, décembre, volume 24.

Cohen, N. H., (1998). *Principles of Adult Mentoring Inventory (PAMI)*, Amherst (MA) HRD Press, 21 p.

Collin, A., (1979). Notes on some typologies of management development and the role of the mentor in the proof of adaptation of the individual to the organization, *Personnel Review*, 8(1).

Collins, C., Locke, E., & Hanges, P. (2000). The relationship of need for achievement to entrepreneurial behavior: a meta-analysis. *Working paper*, University of Maryland, College Park, MD.

Collins, O. & Moore, D. (1964). *Enterprising man*, MSU Business Studies

Colombo, M.G., & Grilli, L., (2005). Founders' human capital and the growth of new technology based firms: a competence-based view, *Research Policy*. 34:795–816

Colquitt, J. A., & Simmering, M. J. (1998). Conscientiousness, goal orientation, and motivation to learn during the learning process: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology, 84*:654-665.

Colquitt, J. A., LePine, A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85:678-707.

Cooper A.C. & Woo. C.Y. (1988) Entrepreneurs' perceived chances for success, *Journal of Business Venturing*, 3(2):97-108. Spring.

Cooper S. Y. & Park J. S. (2008). The Impact of 'Incubator' Organizations on Opportunity Recognition and Technology Innovation in New, Entrepreneurial High-technology Ventures *International Small Business Journal* 26(1):27–56.

Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., & Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing, 9*(5):371-395.

Cooper, A.C., & Gascon, F. J. G., (1992). Entrepreneurs, processes of founding, and new-firm performance. *In*: Sexton, D.L., Kasarda, J.D. (Eds.), *The State of the Art of Entrepreneurship*, pp. 301–340

Cope, J. & Watts, G. (2000). Learning by doing: An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 6*(3):104–124.

Cope, J., (2003). Entrepreneurial learning and critical reflection: Discontinuous events as triggers for 'higher level' learning. *Management Learning*, 34(4):429-450.

Cope, J., (2005). Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4):373-397.

Corbett, A.C., (2005). Experiential learning within the process of opportunity identification and exploitation, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4):473-491.

Couteret, P., E. St-Jean & J. Audet (2006). Le mentorat : conditions de réussite de ce mode d'accompagnement de l'entrepreneur. Communication publiée dans les *actes du colloque de la 23e conférence du CCPME/CCSBE*, Trois-Rivières, Québec, 28-30 septembre.

Cox, L. W., Mueller, S. L. & Moss, S. E. (2002). The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial self-efficacy, *International Journal of Entrepreneurship Education,* (1)2:1-17.

Cromie, S & O' Donoghue, J. (1992). Assessing Entrepreneurial Inclinations *International Small Business Journal* 10:66-73.

Cromie, S., (1987). Motivations of aspiring male and female entrepreneurs. *Journal of Occupational Behaviour*, 8:251-261

Cuerrier, C., Trudeau, L., & Cox, L. P. (2003). *Le mentorat et le monde du travail au Canada : recueil des meilleures pratiques*. Collection Mentorat. Charlesbourg, Les Éditions de la Fondation de l'Entrepreneurship. 488 pages.

Cull, J. (2006). Mentoring Young Entrepreneurs: What Leads to Success? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring,* 4(2):8-18.

Cullière O., (2003). La légitimité d'accompagnateur des organismes institutionnels de conseil en management auprès des TPE, *conférence AIMS.*

Cuzin, R. & Fayolle, A. (2004). Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*; Nov./Déc. 2004; 39, 210:77-88.

Dalton, D.R., Todor, W.D., Spendolini, M.J., Fielding, D.J., & Porter, L.W. (1980). Organizational structure and performance: A critical review. *Academy of Management Review* 5(2):211-217.

Danjou I., (2004). *Entreprendre : la passion d'accomplir ensemble*, l'Harmattan.

Danjou, I., (2005). L'acte d'entreprendre ou l'émergence du « sujet », *Cahier de Recherche du CDEE*, ESC Lille, n° 05 (01).

David, A., Hatchuel, A. & Laufer, R. (2012). *Les Nouvelles Fondations des sciences de gestion, Éléments d'épistémologie de la recherche en management*, Paris : Presses des MINES, collection Économie et gestion, 2012.

Dawid, H., (1996). *Adaptive learning by genetic algorithms: Analytical results and applications to economic models.* Heidelberg and New York: Springer.

De Castéra, B., (2003). *Le compagnonnage*, Paris, Que sais-je? PUF.

Deakins, D. & Freel, M. (1998). Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs, *The Learning Organization*, 5(3): 144-55.

Deakins, D., (1996). *Entrepreneurship and small Firms*, McGraw–Hill, Maidenhead.

Deakins, D., Graham, L., Sullivan, R. et Whittam, G.,(1998), New venture support: an analysis of mentoring support for new and early stage entrepreneurs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 5(2):151-161.

Deakins, D., O'Neill, E. & Mileham, P. (2000). Executive learning in entrepreneurial firms and the role of external directors, *Education and Training*, 42(4/5):317-25.

Defreville, E., & Volpi, E., (2004). *Les conditions d'efficacité des pépinières d'entreprise*, École des Mines de Paris, juillet.

Delanoë S., (2012). Aide à la création d'entreprise et évolution de l'auto-efficacité entrepreneuriale de porteurs de projets, *11ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME),* 24, 25 et 26 Octobre, Brest.

Délivré, F., (2002). *Le métier de coach*, Paris, Éditions d'Organisation.

Delmare Le Deist F. & Winterton J. (2005). What Is Competence? *Human Resource Development International*, 8(1):27–46, March.

Demaizière, F., & Narcy-Combes, J.-P. (2007). Du positionnement épistémologique aux données de terrain, *Les Cahiers de l'Acedle*, numéro 4, 2007, 20 p.

DeNoble, A., Jung, D., & Ehrlich, S. (1999). Entrepreneurial self-efficacy: The development of a measure and its relationship to entrepreneurship. *In* P.D. Reynolds, W.D. Bygrave, S.

Manigart, C.M. Mason, G.D. Meyer, H.J. Sapienza & K.G. Shaver (Eds.), *Frontiers of entrepreneurship research* (pp. 73–87). Wellesley, MA: Babson College.

Derbaix, C., Gérard, P. & Lardinoit, T. (1994). Essai de conceptualisation d'une activité éminemment pratique : le parrainage. *Recherche et Applications en Marketing*, 9(2):43-67.

DiClemente, C.C., (1986). Self-efficacy and the addictive behaviors, *Journal of social and Clinical Psychology*, 4:302-315.

Dokou, K.G. A., (2001). Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès, Actes de la *Xème Conférence de l'Association International de Management stratégique*, Québec, 13-14-15 juin.

Dokou, K.G., Gasse, Y., Abiassi, A & Camion, C., (2004). Influence des pratiques d'accompagnement et de recherche d'information sur la stratégie des entrepreneurs de PME, Université de Laval, *Document de travail*, 2004-001.

Doucouliagos, C., (1995). Worker Participation and Productivity in Labour-Managed and Participatory Capitalist Firms: A Meta-Analysis, *Industrial and Labour Relations Review*, 49(1):58-77, Cornell University, USA

Draganidis, F. & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches, *Information Management and Computer Security*, 14(1):51-62.

Drejer A., (2000). Organisational learning and competence development, *The learning organization*, 7(4): 206-220.

Drnovsek M. & Glas M. (2002). The entrepreneurial self-efficacy of nascent entrepreneurs: The case of two economies in transition, *Journal of Enterprising Culture*, 10(2):107-131.

Drucker P.F., (1985). *Innovation and Entrepreneurship - practice and principles*. NY: Harper Business.

Drucker-Godard C., Ehlinger S. & Grenier C. (2007). Validité et fiabilité de la recherche, *In* R.A. Thiétart et coll. (Éds.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, chap. 10, p. 263-293.

Dubois, D. D., (1993). *Competency-based performance improvement: A strategy for organizational change*. Amherst, MA: HRD Press, Inc

Dumez, H., (2010). Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion, *Le Libellio d'AEGIS*, 6(4):3-15.

Dumez, H., (2011). Faire une revue de littérature : pourquoi et comment ? *Le Libellio d'AEGIS*, 6(4):3-15.

Dunphy, D., Turner, D. & Crawford, M., (1997). Organizational learning as the creation of corporate competencies, *Journal Of Management Development*, 16(4):232-44.

Dupouy, A., (2008). Accompagner le porteur de projet innovant…ou comment faire émerger ses compétences, *Revue Internationale de Projectique*, 1(0):11-125.

Durkan, P., Harrison, R., Lindsay, P. & Thompson, E. (1993). Competence and executive education and development in an SME environment, *Irish Business and Administrative Research*, 14(1):65-80.

Dweck, C. S., & Leggett. E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*. 95:256-273

Dyer, J. H., Gregersen, H. B., & Christensen, C. (2008). Entrepreneur behaviors, opportunity recognition, and the origins of innovative ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(4):317-338.

Dyke, L. S., Fischer, E., & Reuber, A. R. (1992). An Inter-Industry Examination of the Impact of Owner Experience on Firm Performance. *Journal of Small Business Management, 30*(4):72-87.

Edelman L & Yli-Renko H, (2010). The Impact of Environment and Entrepreneurial Perceptions on Venture -Creation Efforts: Bridging the Discovery and Creation Views of Entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, September 34(5), 833–856.

Elliott, E. S., & Dweck, C. S. (1988). Goals: An approach to motivation and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54: 5-12.

Ennis M. R., (2008). *Competency Models: A Review of the Literature and The Role of the Employment and Training Administration (ETA)*, U. S. Department of Labor.

Ericsson, K. A., Krampe, R. Th., & Tesch - Rômer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 100:363–406.

Erikson, T., (2003). Towards a taxonomy of entrepreneurial learning experiences among potential entrepreneurs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1):106-112.

Ernst & Young, (2003). *Evaluation à mi-parcours des incubateurs d'entreprises innovantes liés à la recherche publique*, Rapport de Synthèse Final.

Evrard, Y., Pras, B. & Roux, E. (2000). *Market, études et recherches en marketing,* Dunod.

Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (1993). *Market – Études et recherches en marketing, fondements et méthodes*, Nathan, Paris.

Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (2003). *Market – Études et recherche en marketing* (3eéd.). Paris: Dunod.

Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (2009). *Market –Fondements et méthodes des recherches en Marketing*, 4ème Edition, Dunod. Paris.

Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., Choffray, J.M. & Dussaix A. M. (1997). *Market : Études et Recherches en Marketing - Fondements, Méthodes*, 2ème édition, Edition Nathan, Paris, 672 pages.

Fayolle A., (2000). L'enseignement de analyse de l'existant, *Rapport pour le ministère de l'Éducation nationale, de la* l'entrepreneuriat dans les établissements d'enseignement supérieur en France : une première *Recherche et de la Technologie*.

Fayolle, A. & Verzat, C. (2009). Patrick Dargent : « Le partage es source de richesse », L'Expansion Entrepreneuriat, innover, développer, grandir, n°2, mai 2009.

Fayolle, A., & Filion, L-J., (2006). *Devenir entrepreneur*, Village Mondial.

Fayolle, A., (1996). Contribution à l'étude des comportements entrepreneuriaux des ingénieurs français, *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, Université Jean-Moulin de Lyon, 575 p.

Fayolle, A., (2002). Du champ de l'entrepreneuriat à l'étude du processus entrepreneurial : Quelques idées et pistes de recherche, CERAG n°2002-32, *6ème Congrès International francophone sur la PME*, Octobre 2002, HEC Montréal, www.hec.ca/chaire.entrepreneuriat

Fayolle, A., (2004). Compréhension mutuelle entre les créateurs d'entreprise et les accompagnateurs : une recherche exploratoire sur les différences de perception, *Management International*, 8(2):1-14.

Fayolle, A., Gailly, B. & Lassas-Clerc, N. (2006). Assessing the impact of entrepreneurship education programmes: a new methodology, *Journal of European Industrial Training*, 30(9):701-720.

Fayolle, F., (2007). *Entrepreneurship and new value creation: the dynamic of the entrepreneurial process.* Cambridge university press, Cambridge.

Felin T. & Zenger T. R. (2009). Entrepreneurs as Theorists: on the origins of collective beliefs and novel strategies, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3:127–146.

Feltham, C. & Dryden, W. (1993), *Dictionary of Counselling*. London, Whurr

Festervand T.A. & Forrest, J.E. (1991). *Small Business Failures: A framework for Analysis, Small Business Institute Director's Association Conference,* Orlando, FL.

Filion, L.J., (1991). *Vision et relations : clés de succès de l'entrepreneur*. Les éditions de l'entrepreneur, 270 pages.

Fillion, L.J., (1997). Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances, *Cahier de recherche* n° 97.01, HEC Montréal, 36 p.

Fishbein. M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to*

theory and research. Reading, MA: Addison-Wesley.

Fletcher, C. & Baldry, C. (2000). A study of individual differences and self awareness in the context of multi-source feedback. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73: 303-319.

Fletcher, C., & Bailey, C. (2003). Assessing self-awareness: Some issues and methods. *Journal of Managerial Psychology*, 18:395–404.

Flocco E., (1969). An examination of the leader behavior of school business administrators, *Dissertation Abstracts International*, 30:84-85.

Fogg, C. D., (1999). *Implementing your strategic plan: How to turn "intent" into effective action for sustainable change*. New York: American Management Association.

Fonrouge, C., (2010). Un mentor pour surmonter les formes du handicap de la nouveauté ? Le point de vue de la dyade mentor-protégé. *Gestion 2000*, 3:123-138, mai juin,

Forbes, D., (2005). The effects of strategic decision making on entrepreneurial self-efficacy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5):599–626.

Forgues, B., Vandangeon-Derumez, I. (2007). Analyses longitudinales. *In Méthodes de recherche en management*, ouvrage coordonné par R.-A. Thiétart, Dunod, Paris, 439-465.

Fornell, C., Larcker, D.F., (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18(1):39-50.

Fortier, G., (2003). *Mentor ou coach? Voilà la question*! Portail-RHRI Le media du travail et de l'emploi.

Foucart, J., (2008). Accompagnement et transaction : une modélisation théorique, *Pensée plurielle*, 1(17):113-134.

François, P.-H., & Botteman, A. E. (2002). Théorie sociale cognitive de Bandura et bilan de compétences : applications, recherches et perspectives critiques. *Carriérologie, 8*(3).

Frenkel-Brunswik E., (1949). Intolerance of Ambiguity as an Emotional and Perceptual Personality Variable, *Journal of Personality*, 18(1):108-143.

Furnham A,, & Steele H. (1993). Measuring locus of control: a critique of general, children's, health- and work-related locus of control questionnaires. *British Journal of Psychology* 1993 Nov; 84(4):443-79.

Gaglio, C. M., & Katz, J. A. (2001). The psychological basis of opportunity identification: Entrepreneurial alertness. *Small Business Economics*, 16:95-111.

Gaillard Giordani, L., (2005). Engagement entrepreneurial : La relation investisseur – entrepreneur, entre engagement durable et accompagnement temporaire. *IVème congrès de*

l'Académie de l'Entrepreneuriat. Paris 24-25 novembre 2005.

Gallais M., & Boutary M. (2012). Accompagnement des PME dans leurs projets de développement : une exploration du rapport de prescription à la lumière du cas de France Investissement. Deuxième rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs - *Regards croisés sur les pratiques d'accompagnement entrepreneurial*, Montpellier, 19 Janvier.

Gambu A. & Le Hir H. (2001). Former les créateurs d'entreprise, oui, les accompagner surtout. *Éducation Permanente : Formation, insertion : accompagnement et autonomie*, pp 149-152.

Garavan, T.N. & McGuire, D. (2001). Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality. *Journal of Workplace Learning, 13(4):144-164.*

Gartner W.B., Starr J.A. & Bhat S., (1998). Predicting new venture survival: An analysis of anatomy of a Start-up. Cases from INC. Magazine, *Journal of Business Venturing*, 14:215–232.

Gartner, W.B. & Starr, J.A. (1993a). The nature of entrepreneurial work. *In* S. Birley and I.C. MacMillan, eds., *Entrepreneurship Research: Global Perspectives*. Amsterdam: Elsevier, 35–67.

Gartner, W.B. & Starr, J.A. (1993b). A methodology for identifying entrepreneurial behaviors. Paper presented at *the Third Global Conference on Entrepreneurship Research*, Lyon, France, March.

Gartner, W.B., (1985). A framework for describing the phenomenon of new venture creation, *Academy of Management Review*, 10:696-706.

Gartner, W.B., (1988). Who is an entrepreneur? Is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12(4):11–32.

Gartner, W.B., (1989). Some suggestions for research on entrepreneurial traits and Characteristics, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14:27-38.

Gartner, W.B., (1993), Words lead to deeds: towards an organizational emergence vocabulary, *Journal of Business Venturing*, 8(3):231-239.

Gartner, W.B., Bird, B.J., & Starr, J.A. (1992). Acting as if: Differentiating entrepreneurial from organizational behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice,* 16(3):13–32.

Gaskill L. R., Van Auken, H. E., & Manning R. A., (1993), A factor analytic study of the perceived causes of small business failure, *Journal of Small Business Management*, 31(4):18-31.

Gasse Y., & Tremblay M. (2007). Mesures et pratiques de soutien d'accompagnement d'entrepreneurs : l'exemple d'une région canadienne, *5ème Congrès International de*

l'Académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke (Québec) Canada.

Gasse Y., (1982). Elaborations on the Psychology of the Entrepreneur, *In* C. A. Kent, D. L. Sexton & K. H. Vesper (eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, pp. 57-66.

Gasse, Y., (1997). Entrepreneurial–Managerial Competencies and Practices of Growing SMEs-*Summary of Results from an Empirical Study (Preliminary*), Center for Entrepreneurship and SME and Entrepreneuriat Laval, Université Laval, Québec.

Gasse, Y., (2005). *Sensibilisation à l'entrepreneuriat, construction et validation empirique d'un outil pratique*, Université Laval, Québec.

Gasse, Y., D'Amboise, G., Simard, G. & Lasker K., (1997). Entrepreneurial-Managerial Competencies and Practices of Growing SMSs-Summary of Results from an Empirical Study (Preliminary), Center for Entrepreneurship and SME and Entrepreneuriat Laval, Université Laval, Quebec.

Gatewood E. J., Shaver K.G. & Gartner, W. B. (1995). A longitudinal Study of Cognitive factors influencing Start-up behaviors and success at venture creation, *Journal of Business Venturing*, 10: 371-391.

Gauthier, C., (1993). *Tranches de savoir: l'insoutenable légèreté de la pédagogie*. Montréal : Les Éditions Logiques Inc.

Geay, A., (1995). Étude sur la Fonction Tutorale, *Cahiers de l'IPA, Repères* n°13.

Gianfaldoni, P., Richez-Battesti, N., & Codello-Guijarro, P., (2002). Réseaux d'Accompagnement à la création de très petites entreprises : propositions pour une évaluation socio-économique, *6*e *Congrès international Francophone sur la PME*, HEC Montréal, Québec.

Giannelloni J.L. & Vernette E. (2001). *Études de marché*, 2ème édition, Paris, Vuibert, Coll. Gestion.

Gibb A., (1990). Training the trainers of small business. *Journal of European Industrial Training*, 14:17-25.

Gibb, A. (2005), The future of entrepreneurship education–Determining the basis for coherent policy and practice, *In* Kÿro, P., & Carrier, C. (dir,), *The dynamics of learning entrepreneurship in a cross-cultural university context*, Research Centre for Vocational and Professional Education, University of Tampere, Tampere, p. 44-67.

Gibb, A., (1987). *Enterprise Culture, its meaning and implications for education and training*, MCB University Press, Bradford.

Gibb, A.A., (1997). Small firm training and competitiveness: building upon the small

business as a learning organization, *International Small Business Journal*, 15:13-29.

Gifford, S., (2003). Risk and Uncertainty, *In* Acs Z.J. & Audretsch D.B., *Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction*, (ed). pp. 37-52. Kluwer Academic Publishers.

Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17:183-211.

Goglio-Primard, K., (2007). *L'entrepreneur Français- Modèle pour le XXI^e siècle*, Edition l'Harmattan, 188 P.

Granger B., (2000). *Oser créer- Les associations d'appui aux créateurs proposent une politique ambitieuse pour la création d'entreprise*. Ed. Charles Léopold Mayer (FPH), Paris.

Gravells, J., (2006). Mentoring start-up entrepreneurs in the East Midlands – Troubleshooters and Trusted Friends, *The International Journal of Mentoring and Coaching,* 4(2).

Grawitz, M., (1993). *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz, Paris.

Grenier S., Barrette A.-M. & Ladoucer R. (2005). Intolerance of Uncertainty and Intolerance of Ambiguity: Similarities and Differences, *Personality and Individual Differences*, 39(3):593-600.

Guay, M. M., (2002). Quelques précisions…le mentorat versus le coaching », *Revue Échange*, 16(3):7-8.

Guédez, A., (1994). *Compagnonnage et apprentissage*, Paris, PUF, Sociologie d'aujourd'hui.

Guillot, B., (2009). Contribution à une méthodologie d'évaluation des compétences entrepreneuriales, l'exemple des étudiants des Grandes Écoles de Commerce Françaises, *Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en science de Gestion*, Université D'Auvergne,

Gurin, P., Gurin, G. Las, R., & Beattie, M. M. (1969). Internal-external control in the motivational dynamics of Negro youths. *Journal of Social Issues*, 25(3):29-53.

Guth, W., Kumaraswamy, A., et McErlean, M., (1991). Cognition, enactment and learning in the entrepreneurial process. In: Churchill, N., Bygrave, W. (Eds.), Frontiers in Entrepreneurship Research. Boston College, Wellesley, MA, pp. 242–253.

Guyot J.L. & Vandewattyne J. (2008). *Les logiques d'action entrepreneuriale : Le cas des primo-créateurs d'entreprise en Région wallonne*, De Boeck Supérieur, 320 pages.

Hackett S. M. & Dilts D.M. (2004a). A Real Options-Driven Theory of Business Incubation, *Journal of Technology Transfer,* Jan; 29(1):41-54.

Hackett S. M. & Dilts D.M. (2004b). A Systematic Review of Business Incubation Research, *Journal of Technology Transfer*; Jan; 29(1):55-82.

Hackett, S., (2001). Educating for competency and reflective practice: fostering a conjoint approach in education and training. In: *Journal of Workplace Learning*, 13(3):103-112.

Hager, P., (2004). The competence affair or why vocational education and training urgently needs a new understanding of learning. *Journal of Vocational Education & Training*, 56:409-433.

Hager, P., Athanasou, J., & Gonczi, A. (1994). *Assessment-Technical Manual*, AGPS, Canberra.

Hambrick, D. C., & Crozier, L. M. (1985). Stumblers and stars in the management of rapid growth. *Journal of Business Venturing*, 1(1):31– 45.

Harper, D., (1996). *Enterpreneurship and the market process: An inquiry into the growth of knowledge*. London: Routledge.

Hart, C., (2009). *Doing a literature review: Releasing the social science research imagination*, LA/London, Sage.

Haynes, P.J., (2003). Differences among entrepreneurs: "Are you experienced?" may be the wrong question. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 9*(3), 111-128.

Hayton JC., (2005). Competing in the new economy: the effect of intellectual capital on corporate entrepreneurship in high-technology new ventures. *R et D Management*, 35(2): 137–55.

Hazlina A. N., (2007). A cross cultural study of entrepreneurial Competencies and Entrepreneurial Success in SMEs in Australia and Malaysia. *Thèse pour l'obtention du degré de docteur en philosophie*, l'Université de Adelaide, Mai 2007.

Henry, C., Hill, F. M. & Leitch, C. M. (2004). The effectiveness of training for new business creation, *International Small Business Journal*, 22(3):249-271.

Hernandez E. M., (1999). *Le processus entrepreneurial : vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat*, L'harmattan, 256 pages.

Herron, L. & Robinson, R.B. (1993). A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance, *Journal of Business Venturing*, 8(3):281–294.

Hévin, B. & Turner, J. (2002). *Manuel de coaching. Champ d'action et pratique*. Paris: Dunod.

Hills G. & Welsch H. (1986). Entrepreneurship Behavioural Intentions and Student Independence Characteristics and Experiences, *In* R. Ronstadt, J. Hornaday, R. Peterson and K. Vesper (eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (Wellesley, MA: Babson College, 1986).

Hisrich, R. D., (1985). The woman entrepreneur in the United States and Puerto Rico: a

comparative study. *Leadership and Organizational Development Journal*, 5:3–8.

Hmieleski, K. M., & Corbett, A. C. (2008). The contrasting interaction effects of improvisational behavior with entrepreneurial self-efficacy on new venture performance and entrepreneur work satisfaction. *Journal of Business Venturing*, 23: 482–496.

Hofer, C. W. & Sandberg, W. R. (1987). Improving New Venture Performance: Some Guidelines for Success, *American Journal of Small Business*, pp. 12–23.

Hofer, C.W., (1983). ROVA: A new measure for assessing organizational performance. In R. Lamb., ed., *Advances in Strategic Management* Vol. 2. New York: JAI Press, pp. 43-55.

Hoffmann, T., (1999). The meaning of competency, *Journal of European Industrial Training*, 23(6):275-285.

Hood, J.N. & Young, J.E. (1993). Entrepreneurship's requisite Areas of development: a survey of top executives in successful entrepreneurial firms, *Journal of business Venturing*, 8(1):115-135.

Hornaday, J. A., & Aboud, J. (1973). Characteristics of successful entrepreneurs. *Personnel Psychology*, 24 :141–153.

Hornaday, J.A., (1982). Research About Living Entrepreneurs, *In* Kent, C.A., Sexton, D.L. et al. (Eds.) *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, p. 20-34.

Houde, R., (1995). *Des mentors pour la relève*, Montréal, Éditions du Méridien, 253 p.

Houde, R., (1996). *Le mentor : transmettre le savoir-être*, Éditions Hommes et Perspectives, Paris, 230 pages.

Houde, R., (2004). Le mentorat à la croisée de plusieurs phénomènes de communication, Tiré de: *Communication: horizons de pratiques et de recherche*, Johanne Saint-Charles et Pierre Mongeau (dir.), Presses de l'Université du Québec, 2005

Hulin A., (2008). Le tutorat d'entreprise : fonctionnement et enjeux chez les compagnons du Devoir du tour de France, *29ème Congrès de l'AGRH*, Dakar, 9-12 novembre 2008.

Hunt, C. & Meech, L. (1991). Competencies and human resource management in the Department of Immigration, Local Government and Ethnic Affairs, *Australian Journal of Public Administration*, 50(4):444-447.

Hunt, J.M., (1998). Toward the development of a competency model of family firm leadership. *Paper Presented to the 12th Annual National Conference. United States Association for Small Business and Entrepreneurship*, Clearwater, FL, January pp. 15–18.

Ibrahim, A., & J. Goodwin. (1986). Perceived causes of success in small business. *American Journal of Small Business*, (Fall), 11:41-50.

Icher F., (2000). *Le compagnonnage*, Paris, Desclée De Brouwer.

Icher, F., (1999). *Les compagnonnages en France au XXème siècle: Histoire, mémoire, représentations*, Paris, Grancher Éditeur.

Igalens, J. & Roussel, P. (1998). *Méthodes de recherche en Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Economica.

Igalens, J. & Roussel, P. (1999). A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*, 20:1003-1025.

INSEE (2007). *Création d'entreprises et emploi : la dynamique sur trois ans*, (par Virginie Fabre et Roselyne Kerjosse, de la division Administration du répertoire Sirene et démographie des entreprises, INSEE)

INSEE (2010). *La création d'entreprise en 2009 dopée par les auto-entrepreneurs* (par Claire Hagège et Clotilde Masson, de la division Répertoire statistique et autres infrastructures, INSEE) N°1277- Janvier 2010:

INSEE, (2000). *Création d'entreprises : les facteurs de survie, les qualités du projet priment sur celles du créateur*, n° 7103, mars 2000.

Inyang B. J. & Enuoh R. O. (2009). Entrepreneurial Competencies: The Missing Links to Successful Entrepreneurship in Nigeria, *International Business Research, Business Research*, 2(2).

Izquierdo, E., Deschoolmeester, D. & Salazar, D. (2005). The Importance of competencies for entrepreneurship: A view from Entrepreneurs and scholar's Perspective. *Intent Conference, Surrey*, UK, 1-14

Jaouen A., Loup S. & 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):59-65.

Johannisson, B., (1991). University training for entrepreneurship: a Swedish approach, *Entrepreneurship and Regional Development*, 3(1).

Johnson, S. & Winterton, J. (1999). *Management Skills*, Skills Task Force Research Paper 3, Department for Education and Employment, London.

Joule, R.V., Girandola, F., & Bernard, F., (2007). How can people be induced to willingly change their behavior? *Social and Personality Psychology Compass*, 1(1):493-505.

Jubb, R. & Robotham, D. (1997). Competencies in management development: Challenging the myths, *Journal of Industrial Training*, 21(5):171-175.

Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. (2002). Discriminant and incremental validity of four personality traits: Are measures of self-esteem, neuroticism, locus of control, and generalized self-efficacy indicators of a common core construct? *Journal of*

Personality and Social Psychology, 83: 693–710.

Julien, P.A., (2003). I*nnovation et Entrepreneuriat*, dans Mustar, P., Penan, H. (dir.) *Encyclopédie de l'innovation*, Paris, Economica, 167-178.

Kalleberg, A. L., & Kluegel, J. R. (1975). Analysis of the multitrait multimethod matrix: Some limitations and an alternative. *Journal of Applied Psychology*, 60:1-9.

Kanter, R.M., & Brinkerhoff, D. (1981). Organizational performance: Recent developments in measurement. *Annual Review of Sociology* 7:321-349.

Katz, D., (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science,* 9:131-146.

Keats, B.W. & Bracker, J.S. (1988). Toward a Theory of Small Firm Performance: A Conceptual Model, *American Journal of Small Business,* 12(4):41–58.

Keh, H.T., Foo, M.D., & Lim, B. (2002). Opportunity evaluation under risky conditions: The cognitive processes of entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice, 27*(2):125–148.

Kent, T., Dennis C. & Tanton S. (2003). An evaluation of mentoring for SME retailers, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31(8/9):440- 448.

Kets de Vries, M.F.R., (1977). The entrepreneurial personality, *Journal of Management studies*, 14:34-57.

Khan, A. M., & Manopichetwattana, V. (1989). Innovative and non innovative small firms: Types and characteristics. *Management Science*, 35(5):597-606.

Khelil N., Khiari S., Smida A., Zouaoui M., & Gómez-Mejía, A. (2010). Exploration de la logique de l'accompagnement psychologique des entrepreneurs : une approche par les représentations des accompagnateurs, *Colloque GRH, PME et Entrepreneuriat : Regards croisés,* 1er avril, UFR AES-Montpellier.

Kickul, J., Wilson, F., Marlino, D. & Barbosa, S. D. (2008). Are misalignments of perceptions and self-efficacy causing gender gaps in entrepreneurial intentions among our nation's teens? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(2):321-335.

Kihlstrom, R., & J. Laffont (1979). A General Equilibrium Theory of Firm Formation Based on Risk Aversion," *Journal of Political Economy*, 87(4):719-748.

Kirzner, I.M., (1983). *Perception, opportunity and profit: studies in the theory of entrepreneurship*, Chicago: University of Chicago press.

Knight, F. H., (1921). *Risk, Uncertainty, and Profit.* Boston MA: Hart, Schaffner and Marx; Houghton Mifflin. New York: Augustus Kelley.

Knight, F.H., (1971). *Risk, uncertainty and profit*, Chicago: University of Chicago Press.

Knowles, M., (1990). *The Adult Learner: A Neglected Species*, Gulf Publishing,Houston, TX

Kokou Dokou G.A., Baudoux M., & Roge M. (2000). *L'accompagnement managérial et industriel de la PME : l'entrepreneur, l'universitaire et le consultant*, L'Harmattan.

Kolb, D. A., (1984). *Experiential learning*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Kram, K. E., (1985a). Improving the mentoring process. *Training and Development Journal*, *39*(4):40–43.

Kram, K. E., (1985b). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.

Kram, K. E., (1988). Mentoring in the workplace. In: D. T. Hall (Ed.), *Career Development in Organizations* (pp. 160–201). San Francisco: Jossey-Bass.

Krueger J. N. & Dickson R. P. (1994). How believing in ourselves increases risk taking: perceived self-efficacy and opportunity recognition, *Decision Sciences*, 25(3):385-400.

Krueger, N. F. J. (2000). The cognitive infrastructure of opportunity emergence, Entrepreneurship: *Theory and Practice*, 24(3):5-23.

Krueger, N. F. J. (2003). The cognitive psychology of entrepreneurship. In Z. A. Acs & D. B. Audretsch (Eds.), *Handbook of entrepreneurial research:* 105–140. London: Kluwer Law International.

Krueger, N.F. J. & Brazeal, D.V. (1994). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. Entrepreneurship: *Theory et Practice*, 18(3):91–104.

Lalkaka, R., (2002). Technology Business Incubators to Help Build an Innovation-Based Economy, *Journal of Change Management* 3(2):167–76.

Lamine, W., (2010). Analyse socio-technique de la phase de suivie - développement du projet de création d'entreprise innovante. *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*. Université Jean Moulin Lyon 3.

Landstrom, H., (1998). The roots of entrepreneurship research : the intellectual development of a research field, *La Conférence RENT XII (Research in Entrepreneurship and Small Business)*, Lyon, 26-27 novembre 1998, 18 p.

Lans T., (2009). Entrepreneurial competence in agriculture Characterization, identification, development and the role of the work environment, *Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en science de Gestion*, Wageningen University,

Lans T., Biemans H., Mulder M. & Verstegen J., (2010). Self-Awareness of Mastery and Improvability of Entrepreneurial Competence in Small Businesses in the Agrifood Sector, *Human Resource Development Quarterly*, 21(2):147-168, Summer.

Lao, R. C., (1970). Internal-external control and competent and innovative behavior among

Negro college students. *Journal of Personality and Social Psychology*, 14:263-270.

Lasch, F., (2004). Pérenniser les jeunes entreprises : constats, outils et démarches, Table ronde organisée lors du *7ème CIFEPME*, Montpellier, Octobre.

Lau, T., Chan, K. F. & Man, T. W. Y. (2000). The Entrepreneurial and Managerial Competencies of Small Business Owner/Managers in Hong Kong: Conceptual and Methodological Considerations *Advanced in Business Strategy*, 6(C): 187-216. Stamford, CN: JAI Press.

Lau, V.P. & Shaffer, M.A. (1999). Career success: The effects of personality, *Career Development International*, 4:225-230.

Lazarsfeld, P., (1967). Des concepts aux indices empiriques, in Boudon R., Lazarsfeld P., *Le vocabulaire des sciences sociales. Concepts et indices, Paris, Mouton et Co.309 pages*

Le Boterf G., (1994). *De la compétence: essai sur un attracteur étrange*, Ed. D'organisation, pp 9 et 43.

Le Boterf, G., (1997). *Compétence et navigation professionnelle*, Paris, Éditions d'organisation.

Le Bouëdec, G., (2001). *L'Accompagnement en Éducation et Formation - un projet impossible?* éd. L'Harmattan, 208p.

Le Bouëdec, G., (2002). La démarche d'accompagnement, un signe des temps. *Éducation permanente, l'accompagnement dans tous ses états*, n°153(4):13-19.

Le Flanchec, A., (2011). Regard épistémologique sur les sciences de gestion, *Cahiers de Recherche PRISM-Sorbonne / CR 11-18*

Le Moigne J.-L. (1995). *Les épistémologies constructivistes*, Paris, Ed. PUF, (coll. « Que sais-je ? »).

Le Moigne J.-L., (1990). *La Modélisation des systèmes complexes*, Paris, Dunod.

Le Moigne J.-L., (1994). *Le Constructivisme, T. I : Les Fondements*. Ed. ESF, Collection. Communication et Complexité. 1994.

Le Moigne J.-L., (1995). *Le Constructivisme T. II : Les Épistémologies* Ed. ESF, Collection. Communication et Complexité.

Le Moigne, J.L., (1995). *Les épistémologies constructivistes*. *Que sais-je*. Paris : Presses universitaires de France (PUF).

Lecomte J., (2004). Les applications du sentiment d'efficacité personnelle, *Savoirs*, 2004/ Hors série, p. 59-90.

Lee, C. & Gillen, D. J. (1989). Relationship of type A behavior pattern, self-efficacy perceptions on sales performance, *Journal of Organizational Behavior*, 10:75-81.

Legendre, R., (1993). *Dictionnaire actuel de l'éducation*, 2ème édition, Montréal : éd. Guérin

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

Lent, R. W., Brown, S. D., et Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior, 45 :*79-122.

Leonard D.C., (2008). The impact of learning goals on emotional, social, and cognitive intelligence competency development, *Journal of Management Development*, 27(1):109-128.

Lerner, M. & Almor, T. (2002). Relationship among strategic capabilities and the performance of women-owned small ventures. *Journal of Small Business Management*, 40(2):109-125.

Ley, T., Lindstaedt, S. N., & Albert, D. (2005). Supporting Competency Development in Informal Workplace Learning. *In* K. Althoff, A. Dengel, R. Bergmann, M. Nick & T. Roth Berghofer (Eds.), *Lecture Notes in Artificial Intelligence - Professional Knowledge Management*. Third Biennial Conference, WM 2005, Kaiserslautern, Germany, April 10-13, 2005, Revised Selected Papers (Vol. 3782 / 2005, pp. 189-202). Springer-Verlag GmbH.

Lichtenstein, G. A., (1992). The significance of relationships in entrepreneurship: A casestudy of ecology of enterprise in two business incubators, *Doctoral Dissertation*, University of Pennsylvania.

Limoges, J., (1982). *S'entraider*, Montréal, Éditions de l'Homme, 197p

Lippstreu M., (2003). The role of improvability Beliefs in predicting the structure and function of implicit leadership theories. *Thesis for the degree Master of Science in psychology*, Georgia Institute of Technology, November 2003.

Locke E.A. & Baum, J. R., (2007). Entrepreneurial motivation. Chapter in Baum, J. R., Frese, M et Baron, R. A., *The psychology of entrepreneurship*. Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers (400 pages). pp 93-112.

Locke, E.A., (1997). The motivation to work: What we know, *Advances in Motivation and Achievement*, 10: 375-412.

Loué C., Laviolette, E-M., & Bonnafous-Boucher M. (2008). L'entrepreneur à l'épreuve de ses compétences : Éléments de construction d'un référentiel en situation d'incubation, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 7(1):63-83.

Lucas W. A. & Cooper S. Y. (2004). Enhancing self efficacy to enable entrepreneurship: the case of CMI's Connections. A paper presented to *High Technology Small Firms*

Conference, The 12th Annual International Conference at the University of Twente Enschede, The Netherlands, 24 May.

Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations*. New York: Pfeiffer.

Mace, G., (1988). *Guide d'élaboration d'un projet de recherche*, Presse de l'Université Laval, 119p.

Malet, R., (2000). Tutorat et mentorat en formation d'enseignants. L'exemple anglais. *Recherche et formation.* 35:75-90.

Malherbe J.F., (1979). *La Philosophie de Karl Popper et le Positivisme logique*, Presses Universitaires de Namur/ Presses Universitaires de France, p.138-139.

Man T.W.Y. & Lau, T. (2005). The context of entrepreneurship in Hong Kong An investigation through the patterns of entrepreneurial competencies in contrasting industrial environments. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(4).

Man T.W.Y. (2001). Entrepreneurial competencies and the performance of small and medium enterprises in the Hong Kong services. *Unpublished Ph.D. dissertation*, The Hong Kong Polytechnic University.

Man T.W.Y., (2006). Exploring the behavioural patterns of entrepreneurial learning, A competency approach, *Education and Training*, 48(5):309-321

Man, T. & Lau, T. (2000). Entrepreneurial competencies of SME owner /managers in the Hong Kong service sector: a qualitative analysis, *Journal of Enterprising Culture*, 8(3):235-254.

Man, T.W.Y., Lau, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualisation with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*. 17(2):123–142.

Marchesnay M., (*1985).* Quelques propositions méthodologiques appropriées aux sciences de gestion, *Actes du colloque FNEGE-ISEOR des 13 et 14 novembre.*

Marchesnay M., (2004). *Management Stratégique*. Les éditions de l'ADREG.

Markman, G., Balkin, D., & Baron, R. (2002). Inventors and new venture formation: The effects of general self-efficacy and regretful thinking. *Entrepreneurship Theory et Practice*, 27(2):149–165.

Marlino, D. & Wilson, F. (2003). *Teen Girls on Business: Are They Being Empowered*, Boston: Simmons School of Management/The Committee of 200.

Martinet, A.-C., (1990). Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion, *In Épistémologie et Sciences de Gestion*, Coordonné par Alain Charles Martinet, Ed

Economica, Paris ; 9-29.

Martinet, A.-C., (2000). L'intelligence de la complexité (E. Morin, J.L. Le Moigne). *Revue Française de Gestion*, n°130. p135-p136.

Martocchio, J. J., (1994). The effects of conceptions of ability on self-efficacy beliefs and learning in training. *Journal of Applied Psychology*, 79:819-825.

Mathieu, J. E., Martineau, J. W. & Tannenbaum, S. I. (1993). Individual and situational influences on the development of self-efficacy, *Personnel Psychology*, 46:125-147.

Mathot, P., (2012). accompagner l'entrepreneuriat, un impératif pour la croissance, *Rapport de la commission conduite*, octobre 2010.

Maurer T. J. & Tarulli B. A. (1996). Acceptance of Peer/Upward Performance Appraisal Systems: Role of Work Context Factors and Beliefs about Manager's Development Capability, *Human Resource Management*, 35(2):217-241.

Maurer T.J. Mitchell D. R. D. & Barbeite F. G. (2002). Predictors of attitudes toward a 360-degree feedback system and involvement in post-feedback management development activity *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75: 87-107.

Maurer T.J. & Lippstreu M., (2008). Expert vs. general working sample differences in KSAO 'improvability' ratings and relationships with measures relevant to occupational and organizational psychology, *Journal of occupational and organizational psychology*, 81:813-829.

Maurer T.J., (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development, *Journal of Management*, 27:123–140.

Maurer, T. J., (2002). Employee learning and development orientation: Toward an integrative model of involvement in continuous learning. *Human Resource Development Review*, 1(1):9-44.

Maurer, T. J., Weiss, E. M., & Barbeite, F. G. (2003a). A model of involvement in work related learning and development activity: The effects of individual, situational, motivational, and age variables. *Journal of Applied Psychology*, 88(4):707-724.

Maurer, T. J., Wrenn, K. A., Pierce, H. R., Tross, S. A., & Collins, W. C. (2003b). Beliefs about 'improvability' of career-relevant skills: relevance to job/task analysis, competency modelling, and learning orientation. *Journal of Organizational Behavior*, 24:107-131.

McAdam, M., & Marlow, S. (2007). Building Futures or Stealing Secrets? : Entrepreneurial Cooperation and Conflict within Business Incubators, *International Small Business Journal*, 25(4):361-382.

McCarthy A. M. & Garavan T. N. (1999). Developing self-awareness in the managerial career development process: the value of 360-degree feedback and the MBTI, *Journal of*

European Industrial Training. Bradford: 23(9): pg. 437.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28:1-14.

McClelland, D. C., (1987). Characteristics of Successful Entrepreneurs. *Journal of Creative Behavior*, 2l (1):18-21.

McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953). *The achievement motive*. New York: Appleton-Century-Crofts. 384 pp.

McClelland, D.C., (1961). *The Achieving Society*, Princeton, N.J.: Van Nostrand. (voir aussi : nouvelle introduction pour ce même ouvrage, New York : Irvington Publishers (1976).

McClelland, D.C., (1971). Entrepreneurship and Achievement Motivation: Approaches to the Science of Socio-economic Development *In*: Lengyel, P. (Ed.). *Approaches to the science of Socio-Economic Development*. Paris : U.N.E.S.C.O.

McClelland, D.C., (1987). *Human Motivation*, Cambridge University Press, Cambridge

McCormick, E & Tiffin J. (1974). *Industrial psychology*, (6th Ed), Englewood Cliffs: Prentice- Hall.

McGee J. E., Peterson M., Mueller S. L. & Sequeira J. M. (2009). Entrepreneurial Self-Efficacy: Refining the Measure, *Entrepreneurship Theory and Practice*, July, 33(4):965-988, 24p.

McGregor, J. & Tweed D. (2002). Profiling a New Generation of Female Small Business Owners in New Zealand: Networking, Mentoring and Growth, *Gender, Work and Organization*, 9(4):420-438.

McGregor, J., Tweed, D. Kolb, D., & Henley-King, J. (2000). Gender and managerial competence: A comparative study of male and female manufactures, Paper submitted to the *British Academy of Management*, The University of Edinburgh.

Menard, S., (1991). *Longitudinal research.* Newbury Park: Sage Publications.

Meredith, G.G., Nelson, R.E., & Neck, P.A. (1982). The Practice of Entrepreneurship, Genève: Bureau international du travail.

Messeghem K. & Sammut S., (2007). Poursuite d'opportunité au sein d'un structure d'accompagnement: entre légitimité et isolement, *Gestion 2000*, n°3, mai –juin.

Messeghem K. & Verstraete T. (2009). La recherche en entrepreneuriat : état des thèses soutenues entre 2004 et 2007, Notes de recherche, *Revue de l'entrepreneuriat*, 8(1):94-106.

Messeghem, K., Naro, G., & Sammut, S. (2010). Construction d'un outil stratégique d'évaluation de l'accompagnement à la création d'entreprise : Apport du tableau de bord

prospectif, *Gestion 2000*, 27(2):95-112.

Milton, D.G., (1989). The complete entrepreneur, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13:9-19.

Miner J. B., (1990). Entrepreneurs, high-growth entrepreneurs, and managers: contrasting and overlapping motivational patterns. *Journal of Business Venturing*, 5:221-234.

Minniti, M. & Bygrave, W. (2001). A dynamic model of entrepreneurial learning, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3):5-16.

Mintzberg, H., (1988). Generic strategy: Toward a comprehensive framework. *Advances in Strategic Management*, *5*:1–67.

Mitchell, R.K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P.P., Morse, E.A., & Smith, J.B. (2002). Towards a theory of entrepreneurial cognition: Rethinking the people side of entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2):97–104.

Mitchelmore S. & Rowley J. (2010). Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 16(2):92-111.

Mitton, D.G., (1989). The complete entrepreneur. *Entrepreneurship Theory Practice*. 13(3):9–19.

Mordret, A. & Geraudel, M. (2012). Comment bien accompagner l'entrepreneur ? Proportion d'une grille d'accompagnement en fonction de la stratégie suivie et du profil entrepreneurial, Deuxième rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs - *Regards croisés sur les pratiques d'accompagnement entrepreneurial*, Montpellier, 19 Janvier.

Morin E., (1991). *La méthode*. Vol. 4 Les Idées. Paris: Seuil.

Morin, E., (1990). *Introduction à la pensée complexe*, Paris, ESF (nouvelle édition coll. Points Essais, 2005).

Mueller, S.L. & Goic, S. (2003). East-West differences in entrepreneurial self-efficacy: Implications for entrepreneurship education in transition economies. *International Journal of Entrepreneurship Education*, 1(4):613–632.

Mulder M., Lans T., Verstegen J., Biemans H. & Meijer Y. (2007). Competence development of entrepreneurs in innovative horticulture, *Journal of Workplace Learning* 19(1):32-44.

Mulder, M., Gulikers, J., Biemans, H., & Wesselink, R. (2009). The new competence concept in higher education: error or enrichment? *Journal of European Industrial Training*, 33(8/9).

Murphy, D. G., (1997). The entrepreneurial role of organized labour in the British Columbia

motion picture industry. *Relations Industrielles*, 52(3).

Murphy, G.B., Trailer, J.W., & Hill, R.C., (1996). Measuring performance in entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 36(1):15–23.

Murphy, H. J. & Young, J. D. (1996). Owner of small businesses: Learning stances and self development of management skills. *Psychological Reports*, 79:867-872.

Murphy, K. R (1997). Reasons to doubt the present evidence for metaphoric representation, *Cognition* 62 (1997) 99–108

Murphy, K. R., & Shiarella, A. H. (1997). Implications of the multidimensional nature of job performance for the validity of selection tests: Multivariate frameworks for studying test validity. *Personnel Psychology, 50*:823-854.

Murray, H. A., (1938). *Explorations in personality*. NY: Oxford University Press.

Murray, P. & Donegan K. (2003). Empirical linkages between firm competencies and organizational Learning, *The Learning Organization*, 10(1):51-62.

Muzychenko, O. & Saee, J. (2004). Cross cultural professional competence in higher education. *Journal of Management Systems*, 16(4):1-19.

Myers I.B., Mccaulley M. H. & Most R. (1985). *Manual: A guide to the development and use of the Myers-Briggs Type Indicator,* Consulting Psychologists Press Palo Alto, CA.

Nakhata C., (2007). The Effects of Human Capital and Entrepreneurial Competencies on the Career Success of SME Entrepreneurs in Thailand. *Thèse pour l'obtention du degré de docteur en Administration des affaires*. University of South Australia.

Ngijol J., (2007). l'apprentissage de l'entrepreneur dans la formation de l'opportunité d'affaires, *Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion*, Présentée et soutenue publiquement le 11 décembre 2007, Université Paris- Dauphine.

Nicolaou, N., & Birley, S., (2003). Academic networks in a trichotomous categorization of University spinouts. *Journal of Business Venturing* 18:333-359.

Noe, R.A., & Wilk, S.A. (1993). Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. *Journal of Applied Psychology*. 78:291-302.

Norton, R.W., (1975). Measurement of ambiguity for tolerance. *Journal of Personality Assessmen*t, 39 :607-619.

Nunnally J.C., (1978). *Psychometric Theory,* 2nd ed. New York: McGraw-Hill.

Onstenk, J., (2003). Entrepreneurship and Vocational Education, *European Educational Research Journal*, 2:74-89.

Ozgen, E. & R. A. Baron (2007). Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks, and professional forums, *Journal of Business*

Venturing, vol. 22(2):174-192.

Parent, D., Éthier, I. & Perrier J.-P. (2006). *Analyse et évaluation des expériences et programmes de mentorat et proposition d'adaptation au contexte agricole québécois*, Traget Laval, Université Laval. 93pages

Parry, S. B., (1998). Just what is a competency? , *Training*, 35(6):58-61.

Paturel, R. & Masmoudi, R. (2005). Les structures d'appui à la création d'entreprise : contribution en vue de l'évaluation de leurs performances, *4ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Paris, septembre.

Pauchant T.C., (1997). *la quête du sens. Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*, Éditions d'Organisation, Collection de l'Institut Manpower.

Paul, M., (2002). L'accompagnement, une nébuleuse, *In L'accompagnement dans tous ses états, Éducation permanente,* 4(153).

Paul, M., (2003). Ce qu'accompagner veut dire. *Revue scientifique Carriérologie*, 9(1):121-144.

Paul, M., (2003). Ce qu'accompagner veut dire, *Carriérologie*, Québec, 9(1-2), numéro spécial Accompagnement.

Paul, M., (2009a). *Accompagnement, Recherche et Formation,* Editeur INRP, n°62/2009

Paul, M., (2009b). L'accompagnement dans le champ professionnel, *Savoirs*, 2(20):11-63.

Paul, M., (2010). L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique, *Les Carnets de la Persagotière* n° 22- Février 2010 – Institut public la Persagotière.

Paul, M., (2011). Le coaching comme « art de la conversation. L'enjeu de sa posture, *Revue internationale de Psychosociologie*, 17(42):123-147.

Pavett, C.M. & Lau, A.W. (1983). Managerial work: the influence of hierarchical level and functional specialty. *Academy of Management Journal 26(1):170-177.*

Perrenoud, P., (2001). Mettre la pratique réflexive au centre du projet de formation. *In cahiers pédagogiques*, 390:42-45, Janvier.

Perret, V. & Séville, M. (2007). Fondements épistémologiques de la recherche. In R-A Thiétart et al. (Eds.), *Méthodes de Recherche en Management*, 3rd éd. (pp. 13-33), Paris : Dunod.

Petersen N. & Jacob R. (1992). *Comprendre le comportement de l'individu au travail : un schéma d'intégration,* Montréal : Agence d'arc.

Pezet, E. & Le Roux, A., (2012). La nébuleuse de l'accompagnement : un palliatif du management ? *Management et Avenir*, 3(53):91-102.

Phillips J.M. & Gully S.M. (1997). Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self-efficacy and goal-setting process. *Journal of Applied Psychology*, 82(5):792-802.

Phillips, E. M. & Pugh, D. (1994). *How to get a PhD*: A handbook for students and supervisors, Buckingham, Open University.

Piaget J., (1967). *Logique et Connaissance scientifique*, Paris, Gallimard.

Pilard, P., (2002). Le coaching : une fonction d'accompagnement ni tout à fait la même ni tout à fait une autre, *Éducation Permanente*, EDF-GDF-Sep, pp 57-67.

Pineau, G., (dir. publ) (1998). *Accompagnements et histoire de vie*. Paris, L'Harmattan.

Pluchart J.J., (2012), Les biais psychologiques de l'accompagnement entrepreneurial, *Revue Internationale de Psychosociologie*, 17(45):219-238.

Politis, D., (2005), The process of entrepreneurial learning: a conceptual framework, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4):399-424.

Popper K. R., (1935). *La logique de la découverte scientifique*, Payot

Popper, K. R., (1935). *The Logic of Scientific Discovery*. Verlag von Julius Springer, Vienna, Austria

Popper, K. R., (1979). La logique des sciences sociales in Adorno Theodor et Popper Karl (1979) *De Vienne à Francfort, La querelle allemande des sciences sociales*, Bruxelles, Éditions Complexe, 75-90.

Popper, K. R., (1984). *La logique de la découverte scientifique*, Éditions Payot, Paris.

Popper, K. R., (1990). *Le réalisme et la science*. Hermann, Paris.

Popper, K.R., (1988). *Misère de l'historicisme*. Edition: Agora, presses Pocket. 194 pages.

Popper, K.R., (1989). *Le mythe de cadre de référence*. Colloque de Cerisy, Karl POPPER et la science d'aujourd'hui. Éditions: Aubier. Page: 14.

Pourtois, J-P & Desmet, H. (1988). *Épistémologie et instrumentation en sciences humaines*, Pierre Mardaga Éditeur, Liège Bruxelles.

Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, May-June. 16pages

Priels J.M., (2004). Éléments historiques à propos de counseling, Association Française de Counseling dans l'Approche Centrée sur la personne.

Prussia G.E., Anderson J. S. & Manz, C. C. (1998). Self-Leadership and Performance Outcomes: The Mediating Influence of Self-Efficacy, *Journal of Organizational Behavior*,

19(5): 523-538.

Queuniet, V., (2001). Le coaching acquiert sa légitimité. *Entreprises et carrières.* N° 597:12-17.

Radu, M. & Redien-Collot, R. (2010). Le discours de l'accompagnement en quête d'impact. Pour une modélisation de la communication en situation d'accompagnement entrepreneurial, *Gestion 2000*, 27(3):43 -56.

Rae, D. & Carswell, M. (2000). Using a life-story approach in researching entrepreneurial learning: the development of a conceptual model and its implications in the design of learning experiences, *Education and Training*, 42(4/5):220-7.

Rauch, A., & Frese, M. (2005). Effects of human capital and long-term human resources development on employment growth of small-scale businesses: A causal analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29(6):681-698.

Rauch, A., & Frese, M. (2007). Born to be an entrepreneur? Revisiting the personality approach to entrepreneurship. In J. R. Baum, M. Frese, et R. J. Baron (Eds.), *The psychology of entrepreneurship (*pp. 41-65). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Ravasi D. et Turati C., (2001). Exploring entrepreneurial learning: a comparative study of technology development projects, *Journal of Business Venturing*, 20(1):137-164.

Reynolds P. & White, S. B. (1997). *The Entrepreneurial Process: Economic Growth, Women, and Minorities.* Westport, CT: Greenwood Publishing Group, Inc.

Rice, M. P. & Matthews, J. B. (1995). *Growing New Ventures, Creating New Jobs: Principles et Practices of Successful Business Incubation*. Westport, CT: Quorum Books.

Riechmann, T., (1999). Learning and behavioral stability: An economic interpretation of genetic algorithms. *Journal of Evolutionary Economics, 9(2):* 225-242.

Robbins S. P. & Judge T.A., (2009). *Organizational Behavior*, Pearson, Prentice Hall, 13ème Edition.

Roberge, M., (2002). À propos du métier d'accompagnateur et de l'accompagnement dans différents métiers. *Éducation permanente : l'accompagnement dans tous ses états*, 153(4):101-109.

Robertson, I.T. & Sadri, G., (1993). Managerial Self-efficacy and managerial performance, *British Journal of Management*, 4(1):37-46.

Robinson, Jr., R.B. Salem, M.Y., Logan, J.E., & Pearce, II, J.A. (1986). Planning activities related to independent retail firm performance. *American Journal of Small Business* 11(1): 19-26.

Robo, P., (2001). Formation accompagnante et compagnonnage, *Le Nouvel Éducateur*, n°12,

Mai

Roger C., (1961). *Le développement de la personne (On Becoming a Person)*, Dunod, 2005, 270 p.

Rogers, C., (1942). *Counselling et Psychotherapy*, Boston, MA : Houghton Mifflin.

Roquet, P., (2009). L'émergence de l'accompagnement Une nouvelle dimension de la formation, *Recherche et formation*, 62:13-24.

Rotter, J. B., (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80, 609.

Roussel, P. & Wacheux, F. (2005). *Management des Ressources Humaines : Méthodes de Recherche en Sciences Humaines et Sociales*, Bruxelles : De Boeck.

Roussel, P., (2005). Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête. *Management des ressources humaines: méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, Méthodes et Recherche* (p. 245–276). Bruxelles: De Boeck Supérieur.

Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E. & El Akremi, A. (2005). Analyse des effets linéaires par modèles d'équations structurelles, In P. Roussel et F. Wacheux, *Management des Ressources Humaines : Méthodes de Recherche en Sciences Humaines et Sociales*, Bruxelles : De Boeck, Chapitre 11, p.297-324.

Rutherford, P., (1995). *Competency Based Assessment*, Pitman, Melbourne.

Saint-Arnaud, Y., (1999). *Le Changement Assisté - Compétences pour intervenir en Relations Humaines*, éd. Gaëtan Morin, 224p.

Saint-Jean É., (2010). Les fonctions du mentor de l'entrepreneur novice, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 9(2):34-55.

Saint-Jean, É. & Audet J. (2007). Le mentorat de l'entrepreneur novice : identification des facteurs menant à la satisfaction du mentoré, *5ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Sherbrooke, Canada, Octobre, p.21.

Saint-Jean, É. & Audet J. (2008). Le rôle du mentor dans le développement des apprentissages de l'entrepreneur novice », *9ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Belgique, 29-31 octobre.

Saint-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.

Saint-Jean, É., (2009). Retombées et facteurs de succès d'une relation de mentorat d'entrepreneur novice selon la perspective du mentoré, *Thèse de Doctorat*, Université Laval, Québec.

Sammut S., (1998a). *Jeune entreprise. La phase cruciale du démarrage*, L'Harmattan, Paris

Sammut, S., (1996). Processus de démarrage en petite entreprise et perspective de croissance, *3ème Congrès International Francophone de la PME*, Trois-Rivières, Octobre

Sammut, S., (1998). Comment aider les petites entreprises jeunes ?, *Revue Française de Gestion*, 121: 28-41, novembre-décembre.

Sammut, S., (2000). Vers une intermédiation effective petite entreprise jeune et environnement local, *Revue Internationale PME*, 13(1):87–104.

Sammut, S., (2001). Processus de démarrage en petite entreprise : système de gestion des scénarios, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(1).

Sammut, S., (2003a). L'accompagnement de la jeune entreprise, *Revue Française de Gestion*, 144:153-164.

Sammut, S., (2003b). L'accompagnement de la petite entreprise en création: entre autonomie, improvisation et créativité. *In* S Marion, S Noel, S Sammut, P Senicourt (Eds.), *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*: 13-37. ADREG.

Sarasvathy, S.D. (2001), Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability of entrepreneurial contingency, *Academy of management review*, 26-2.

Savall H., (1985). Ou va la recherche en sciences de gestion ? , *Revue française de gestion*, p. 53-54 et 242-253.

Savary, E., (1985). *Former et accompagner les tuteurs*. Paris : Foucher.

Say, J-B., (1828-1829). *Cours complet économie politique pratique*, L'économie des sociétés, Guillaumin et Cie (1852).

Schere, J., (1982). Tolerance of ambiguity as a discriminating variable between entrepreneurs and managers. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 42:404–408.

Schmitt C., Husson, J., Bouslikhane, A., Majdouline, I., & Lopez Monsalvo, C., (2010). La problématisation dans les activités à projet : présentation d'une expérience en acte dans le domaine de l'entrepreneuriat. *Colloque MCX, la pensée complexe : défis et opportunités pour l'éducation, la recherche et les organisations,* avril 2010 ;

Schmitt C., Julien P-A. & Lachance R. (2002). Pour une lecture des problèmes complexes en PME : approche conceptuelle et expérimentation, *Revue Internationale PME*, 15(2):35-62.

Schumpeter, J., (1934). *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Mass: Harvard University Press

Schumpeter, J., (1952). *Capitalism socialism and democracy*, London 422pp.

Schumpeter, J.A., (1911). *Théorie de l'évolution économique. Recherche sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*. Réédition Dalloz, 1999.

Schumpeter, J.A., (1935). *Théorie de l'évolution économique*, Paris : Dalloz.

Seal, C. R., Boyatzis, R. E., & Bailey, J. R. (2006). Fostering Emotional and Social Intelligence in Organizations. *Organization Management Journal*, 3(3):190-209.

Sekaran, U., (1992). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, John Wiley, New York.

Shane S., (2003). *A General Theory of Entrepreneurship The Individual-opportunity Nexus*. Edward Elgar: Northampton, MA.

Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1):217–226.

Shane, S., Locke, E.A., & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation, *Human Resource Management Review* 13: 257-279.

Shapero A, & Sokol L., (1982). Social Dimensions of Entrepreneurship. *In*: Kent C, Sexton D, Vesper K (eds.), *The Encyclopedia of Entrepreneurship*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, pp. 72–90.

Shapero A., (1975). The displaced, uncomfortable Entrepreneur, *Psychology today*, 7(11): 83-89.

Shapero, A., (1977).The role of entrepreneurship in economic development at the less than national level. *Research paper for Office of Economic Research, Economic Development Administration*, U.S. Department of Commerce.

Shapero, A., (1984). The entrepreneurial event, Kent, C.A. (ed.) *In The Environment for Entrepreneurship*, Lexington, Mass: Lexington Books, D.C. Heath and Company, p.21-40

Shepherd, D.A., (1999). Venture capitalist's assessement of new venture survival, *Management Science*, 45(5):621-632.

Shook, C.L., Priem, R.L., & McGee, J.E. (2003). Venture creation and the enterprising individual: A review and synthesis. *Journal of Management*, 29:379-399.

Simon, M., Houghton, S. M., & Aquino, K. (2000). Cognitive biases, risk perception and venture formation: How individuals decide to start companies. *Journal of Business Venturing*, 15(2):113-134.

Singh, S., (1988). Personality characteristics, work values, and live styles of fast- and slow-progressing small-scale industrial entrepreneurs. *Journal of Social Psychology*, 129(6):801-805.

Sitkin, S.B., & Pablo, A.L., (1992). Reconceptualizing the determinants of risk behavior. *Academy of Management Review* 17(1):9-38.

Smallbone, D., Leigh, R. & North, D. (1995). The Characteristics and Strategies of High

Growth Firms, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 1(3):44-62.

Smilor, R. W. & Gill, M. D. (1986). *The New Business Incubator: Linking Talent, Technology, Capital and Know-How*. Lexington, MA: Lexington Books.

Smilor, R. W., (1997). Entrepreneurship: Reflections on a subversive activity. *Journal of Business Venturing*, 12(5):341-421.

Smith, N.R. & Miner, J.B. (1983). Type of entrepreneur, type of firm and managerial motivation: implications for life cycle theory, *Strategic Management Journal*, 4:325-40.

Smith-Hunter, A., (2006). *Women Entrepreneurs Across Racial Lines: Issues of Human Capital Financial Capital and Network Structures*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK and Lyme, US.

Snell, R., & Lau, A., (1994). Exploring local competencies salient for expanding small businesses. *Journal of Management*. Dev. 13(4):4–15.

Spector, P. E., & O' Gonnell, B. J. (1994). The contribution of personality traits, negative affectivity, locus of control and Type A to the subsequent reports of job stressors and job strains. *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* 67: 1-11.

Spector, P. E., (1982). Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological Bulletin*, 91: 482-497.

Spector, P. E., (1988). Development of the Work Locus of Control Scale. *Journal of Occupational Psychology*, 61:335-340.

Spencer, L.M., & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York, John Wiley.

Speroni, S., (2000). l'accompagnement vers la formation et l'emploi, émergence et analyse d'une pratique, *Formation et Territoire*: *accompagnement et Insertion des publics*, n°6, juillet.

St Pierre, J., & Bertrand J., (2011). L'identification des risques dans les projets d'innovation des PME : l'influence du profil des évaluateurs sur l'efficacité du processus, *7ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, Paris, 12-15 Octobre.

Stafford, P. & Bodson, P (2006). *L'analyse multivariées avec SPSS*, Presses de l'université du Québec.

Stebler, M., Robinson, D., & Herron, P. (1997). *Getting the best out of your competencies,* Institute of Employment Studies, University of Sussex, Brighton.

Stengers, I., (1987). *D'une science à l'autre des concepts nomades*. Le Seuil. 388Pages.

Stephany, E., & Vedel, B. (2005). Le processus de sélection et de certification des signaux : le

cas des incubateurs technologiques. *4ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Paris.

Sternberg R. J. & Kolligian J. (1990). *Competence considered*, Yale University Press.

Stevenson, H.H., & Jarillo, J.C., (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management, *Strategic Management Journal*, 11:17-27.

Stevenson, H.H., Roberts, M.J., & Grousbeck, H.I. (1985). *New business ventures and the entrepreneur*. Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin.

Stewart, W. H., (1996). *Psychological correlates of entrepreneurship. NY:* Garland.

Stoof, A., (2005). Tools for the Identification and Description of competencies. *Thesis Dissertation*, Open University of Nederland.

Stoof, A., Martens, R. L., Van Merriënboer, J. J. G., & Bastiaens, T. J. (2002). The boundary approach of competence: A constructivist aid for understanding and using the concept of competence. *Human Resource Development Review*, 1:345-365.

SUD INSEE l'Essentiel (2009). La création d'entreprise par les chômeurs en Provence-Alpes-Côte d'Azur : une pérennité fragile, N° 134 -juillet 2009

Suisse, C., (2001). L'accompagnement dans tous ses états. *Éducation Permanente : Formation, insertion : accompagnement et autonomie*, pp 129-148.

Sullivan, R., (2000). Entrepreneurial Learning and mentoring, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6(3):160-175.

Szilagyi A. D. & Schweiger D.M. (1984). Matching managers to strategies: a review and suggested framework, *Academy of Management Review*, 9:626-637.

Taylor, S. E., & Brown, J. D. (1988). Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health. *Psychological Bulletin*, 103:193–210.

Tett, R. P., Guterman, H. A., Bleier, A., & Murphy, P. J. (2000). Development and content validation of a "hyperdimensional" taxamony of managerial competencies. *Human Performance, 13*(3):205-251.

Thiétart R.A., (1999). *Méthodes de recherche en management*, Dunod.

Thiétart, R.A., (2003). *Méthodes de recherche en management*, 2ème édition, Dunod, Paris.

Thomas, A.S. & Mueller, S.L. (2000). A case for comparative entrepreneurship: Assessing the relevance of culture. *Journal of International Business Studies*, 31(2):287-301

Thompson, J. L., Stuart, R., & Lindsay, P. R. (1996). The competence of top team members: A framework for successful performance. *Journal of Management Psychology*, 11(3): 48-66.

Thompson, J. L., Stuart, R., & Lindsay, P. R. (1997). The competence of top team members: A framework for successful performance. *Team Performance Management, 3*(2):57-75.

Timmons J.A. & Spinelli S. (2003). *New venture creation: entrepreneurship for the 21st Century*. Sixth edition. Boston: McGraw Hill.

Timmons J.A., (1977). *New Venture Creation, Boston,* MA: Irwin

Timmons, J. A., (1999), *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century* (5th Edition). Irwin McGraw Hill.

Timmons, J.A., (1978). Characteristics and role demands of entrepreneurship, *American Journal of Small Business*, 3(1):5-17.

Tornikoski, E., (1999). Entrepreneurship through constructivist lenses : visionary entrepreneurship process – a conceptual development, *Licentiate thesis in Management and Organization,* University of Vaasa, 167 p.

Toulouse, J.M., (1979). Définition de l'entrepreneurship, *In L'entrepreneurship au Québec,* Les presses HEC et Fides.

Tourette-Turgis, C., (1996). *Le Counseling,* Paris. PUF, coll. Que Sais-je ? 128 p.

Toutain O. & Fayolle A., (2008). Compétences entrepreneuriales et Pratiques d'Accompagnement: Approche Exploratoire et Modélisation, chapitre *In* le livre: *Entrepreneuriat et Accompagnement, Outils, Actions et Paradigmes Nouveaux. Marché et Organisations*, Cahiers d'économie et de Gestion de la côte d'Opale, l'Harmattan.

Tremblay, M. & Carrier, C., (2006). L'identification d'opportunités entrepreneuriales : une perspective collective, *XVème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Annecy / Genève 13-16 Juin.

Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A.K. & Lake, D.G. (1995). Human resource competencies: An empirical assessment », *Human Resource Management*, 34: 473-495.

Valéau P., (2006). L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5(1) : 31-57.

Van DE Ven, A.H., (1992). Longitudinal Methods for studing the process of entrepreneurship, *In*: SEXTON, D.L., KASARDA, J.D. (Eds); *State of the Art of Entrepreneurship*, Boston: PWS-Kent Publishing Company, p.214-242.

Van Velsor, E., Taylor, S. & Leslie, J. (1992). Self-rater agreement, self-awareness and leadership effectiveness. Paper presented at *the 100th Annual Convention of the American Psychological Association*, Washington DC.

Vancouver, J., Thompson C.M. & A.A. Williams (1999). The changing signs in the relationships between self-efficacy, personal goals and performance, *Academy of*

Management annual meeting, Chicago.

Vedel, B. & Stéphany, E. (2010). Quels déterminants de la performance du processus d'incubation ?, *Gestion 2000*, 27(3) : 27-41.

Venkataraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review* 11(4):801-814.

Venkataraman, S., (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective. In J. Katz et J. Brockhaus (Eds.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*. 3:119–138. JAI Press, Greenwich, CT,.

Verstraete T., & Saporta B., (2006). *Création d'entreprise et entrepreneuriat*, Éditions de l'ADREG.

Verstraete, T., (1997). Cartographie cognitive et accompagnement du créateur d'entreprise, *Revue Internationale PME*, 10(1).

Verstraete, T., (1999). *Entrepreneuriat. Connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, Paris : L'Harmattan (Économie et Innovation), 207 p.

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

Verzat, C. & Gaujard C. (2009). Expert, conseiller, mentor, confident ou tout à la fois, *L'Expansion Entrepreneuriat*, 2 : 6-12.

Verzat, C., (2009). Un seul métier, trois dimensions, *L'expansion Entrepreneuriat, Innover, développer, grandir*, N° 2- Mai 2009

Vesper K.H., (1989). *New venture Strategies*, (2nd Ed), Englewood Cliffs, Prentice-Hall

Vesper, K.H., (Ed.) (1985). *Entrepreneurship Education*, Wellesley, Mass.: Babson College, Center for Entrepreneurial Studies.

Viau R., (2007). *La motivation dans la création scientifique*, Presses de l'Université du Québec, 167 pages

Wacheux F., (1996). *Méthodes Qualitatives de Recherche en Gestion*, Economica.

Walliser, B., (2003). L'évolution et l'état de l'art de la recherche internationale sur le parrainage, *Recherche et Applications en Marketing*, 18(1):65-94.

Walliser, B., (2006). Recherche en parrainage: Quelle évolution et quels résultats ?, *Revue Française de Gestion* Apr. 2006/4(163):45-59.

Waters, L., McCabe, M., Kiellerup, D. & Kiellerup, S. (2002). The role of formal mentoring on business success and self-esteem in participants of a new business start-up program,

Journal of Business and Psychology, 17(1): 107-121.

Watson K.S., Hogarth-Scott S. & Wilson N. (1998). Small Business Start-ups: Success Factors and Implications, *International Journal of Entrepreneurship Behavior et Research*, 4(3)217-238.

Weber, E. U. & Hsee, C. K. (1998). Cross-cultural differences in risk perception but cross-cultural similarities in attitudes towards risk. *Management Science*, 44:1205-1217.

Westera, W., (2001). Competences in education: a confusion of tongues. *Journal of Curriculum Studies*, 33:75-88.

Wikholm, J., T. Henningson & C. M. Hultman (2005). Demand of mentoring among new starters. *ICSB 50th World Conference*, Washington, DC.

Wilson F. Kickul J. & Marlino D. (2007). Gender, Entrepreneurial Self-Efficacy and Entrepreneurial Career Intentions: Implications for Entrepreneurship Education, *Entrepreneurship: Theory and Practice* 31(3):387-406, 20p.

Wohlers, A. J. & London, M. (1989). Ratings of managerial characteristics: Evaluation difficulty, co-worker agreement and self-awareness. *Personnel Psychology*, 42:235-261.

Wood. R., & Bandura. A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14(3):361-384.

Woodruffe, C. (1992). What is meant by a competency? *In* R. Boam & P. Sparrow (Eds.), *Designing and achieving competency: A competency-based approach to developing people and organizations*. New York: McGraw-Hill.

Wright, P. M., Dunford, B. B. & Snell, S.A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm, *Journal of Management*, 27(6):701-21.

Young, J. E. & Sexton, D.L. (1997). Entrepreneurial learning: a conceptual framework, *Journal of Enterprising Culture*, 5(3): 223-48.

Zacharakis A.L., Meyer G.D. & DeCastro J. (1999). Differing Perceptions of New Venture Failure: A Matched Exploratory Study of Venture Capitalists and Entrepreneurs, *Journal Of Small Business Management*, 37(3):1-14.

Zhao L.M. & Aram, J. D. (1995). Networking and growth of young technology intensive venture in china. *Journal of Business Venturing*, 10(5):349-71.

Zhao, H., Seibert, C. & Hills C. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology*, 90(2):1265–1272.

Annexes :

Liste des annexes

Annexe 1 : Convention de partenariat entre le centre de recherche en Entrepreneuriat de l'EM Lyon et Réseau Entreprendre® ..... **i**

Annexe 2 : Lettre d'invitation (1) adressée aux lauréats ..... **v**

Annexe 3 : Lettre d'invitation (2) adressée aux lauréats ..... **vi**

Annexe 4 : Lettre d'invitation (1) adressée aux candidats non retenus ..... **vii**

Annexe 5 : Lettre d'invitation (2) adressée aux candidats non retenus ..... **viii**

Annexe 6 : Lettre d'invitation (1) adressée aux accompagnateurs ..... **ix**

Annexe 7 : Lettre d'invitation (2) adressée aux accompagnateurs ..... **x**

Annexe 8 : Mail aux directeurs des associations Réseau Entreprendre® ..... **xi**

Annexe 9 : Mail aux associations pour le lancement de la 2ème enquête ..... **xii**

Annexe 10 : Questionnaires (1) Lauréats ..... **xiv**

Annexe 11 : Questionnaire (2) Lauréats ..... **xxii**

Annexe 12 : Questionnaire (1) Entrepreneurs non retenus ..... **xxvii**

Annexe 13 : Questionnaire (2) Entrepreneurs non retenus ..... **xxxiii**

Annexe 14 : Questionnaire (1) Accompagnateurs ..... **xxxvii**

Annexe 15 : Questionnaire (2) Accompagnateurs ..... **xlvi**

Annexe 16 : Grille d'analyse de quelques travaux sur l'accompagnement entrepreneurial ..... **liv**

Annexe 17: Impact de l'Auto-conscience des compétences entrepreneuriales sur la perception de la performance des activités entrepreneuriales ..... **lxxx**

Annexe 18: Impact des croyances d'amélioration des compétences entrepreneuriales sur la perception de la performance des activités entrepreneuriales ..... **lxxxi**

Annexe 1 : Convention de partenariat entre le centre de recherche en Entrepreneuriat de l'EM Lyon et Réseau Entreprendre®

CONVENTION DE PARTENARIAT

Entre

LE CENTRE DE RECHERCHE EN ENTREPRENEURIAT DE L'EM LYON,
Unité domiciliée 23 avenue Guy de Collongue à Ecully (69)
Et représenté par son Directeur, Monsieur Alain FAYOLLE,

Et

RESEAU ENTREPRENDRE®
Association domiciliée 24 rue Gustave Delory à Roubaix (59)
Et représentée par son Président, Monsieur David POUYANNE,
*

La présente convention concerne :

Le **Centre de Recherche en Entrepreneuriat de EM Lyon (CRE)** est une unité de recherche spécialisée dans le domaine de l'entrepreneuriat et de l'innovation. Son objectif est de produire et de diffuser, à travers ses projets et activités de recherche, des connaissances utiles aux parties prenantes (chercheurs, enseignants, formateurs, praticiens, politiques, etc.) de l'entrepreneuriat. Le **CRE** collabore avec plusieurs institutions en France et à l'étranger sur des problématiques de recherche qui peuvent être regroupées autour de trois axes génériques:

- la description et la modélisation des processus qui mènent à la création d'activités nouvelles et d'entreprises
- les facteurs qui favorisent ou handicapent la création et la croissance d'entreprise
- les principes éducatifs et les technologies comme soutiens à la création d'entreprise

Parmi l'ensemble des projets, citons :
- l'étude des processus d'émergence des nouvelles entreprises de haute technologie
- l'étude des processus de création d'activités innovantes et l'élaboration d'une technologie de l'accompagnement
- l'étude des effets de l'enseignement de l'entrepreneuriat sur l'intention d'entreprendre et les orientations de carrière des étudiants
- l'étude de l'impact des changements générationnels sur le management et les stratégies des PME familiales
- l'étude des processus entrepreneuriaux à l'intérieur des grandes entreprises

et

Réseau Entreprendre® est une fédération de 41 associations réunissant 3 700 chefs d'entreprise pour aider, avec des méthodes d'entreprise, des créateurs de futures PME et des repreneurs.
Chaque Association Réseau Entreprendre® mobilise des chefs d'entreprise qui s'investissent personnellement dans le soutien aux nouveaux entrepreneurs, par la validation des projets, par l'attribution de prêts d'honneur aux créateurs et par un accompagnement individuel et collectif fondé sur l'échange et l'enrichissement mutuel.

TC AF

Les Associations Réseau Entreprendre® ont accompagné plus de 5 000 entreprises depuis leur création en 1986, dont 580 projets lauréats en 2010.
Les Associations membres de Réseau Entreprendre® partagent trois valeurs fondamentales inscrites dans la Charte du réseau : la priorité à la personne, la gratuité et la réciprocité.

Réseau Entreprendre® travaille actuellement à l'évaluation de son offre de services aux lauréats et de son impact sur ses membres accompagnateurs. C'est la raison pour laquelle il a été intéressé par la proposition du CRE de l'EM Lyon.

Entre ces deux organismes est notamment convenu et exposé ce qui suit :

1. Objet de la collaboration entre les organismes

La collaboration concerne le soutien apporté par **Réseau Entreprendre®** au centre de recherche de EMLYON pour le recueil des données relatif à la réalisation de deux études doctorales présentées ci-après :

La première étude vise à mieux comprendre le développement des compétences entrepreneuriales chez les entrepreneurs accompagnés en phase post-création. Il s'agira de faire une étude longitudinale sur un échantillon d'environ 500 lauréats récents du Réseau Entreprendre.

La seconde étude porte sur l'impact des pratiques d'accompagnement sur les apprentissages et l'évolution des comportements des accompagnateurs. Les données seront collectées auprès des entrepreneurs et autres professionnels du Réseau Entreprendre qui accompagnent les lauréats.

Réseau Entreprendre® facilitera la diffusion des questionnaires d'enquête auprès de ses lauréats et membres, afin d'en maximiser le taux de retour.

Il animera un groupe de travail constitué de personnes chargées d'accompagnement qui aideront les doctorantes dans leur appropriation de la culture interne à Réseau Entreprendre®, ainsi que dans le recueil des questionnaires et l'analyse des informations.

2. Règles de confidentialité et de diffusion des informations

Le **CRE** s'engage à une stricte confidentialité concernant les données transmises dans le but de contacter les dirigeants des entreprises membres et lauréates de Réseau Entreprendre®.
Il s'engage à :

- ne pas faire usage des coordonnées transmises, pour finalité autre que celle des études qui font l'objet de la convention,
- ne pas transmettre ces coordonnées utilisées à un tiers, que se soit à titre gratuit ou onéreux.

Les modalités pratiques et techniques de transfert des données du fichier de contact seront définies après signature de la convention par les deux partenaires.

La confidentialité s'étend aux informations recueillies auprès de ces entreprises par le biais d'un questionnaire appuyé par une relance téléphonique.

AF

Le traitement des informations se fera à l'aide d'outils statistiques et supprimera de fait les particularités, spécificités relatives à chacune des entreprises de telle sorte qu'il soit impossible de retrouver des informations individuelles d'entreprise ou d'entrepreneur.
Réseau Entreprendre® aura accès aux données issues des analyses et travaux et pourra les utiliser dans d'éventuels travaux ultérieurs qu'il conduirait.

La confidentialité couvre aussi strictement les résultats des analyses, les enseignements qu'elles apportent et les conclusions des travaux qui seront établies par l'une ou l'autre des parties.
A ce titre, une première liste de diffusion positive du rapport (destinataire et nb d'ex.), imposée par le contexte de l'étude est annexée à la présente convention.

Le CRE, ainsi que les doctorantes s'interdisent d'utiliser ou de divulguer toute information ayant servi ou étant issue de leurs travaux sur Réseau Entreprendre®, sans autorisation expresse de celui-ci.
C'est pourquoi, les conditions de valorisation des résultats des travaux des doctorantes seront définies au préalable par une entente entre les deux parties, en fonction de la nature de ces résultats.
Une rencontre sera programmée entre les parties au moment des conclusions afin de déterminer celles qui pourront être diffusées ou réutilisées et celles qui ne le pourront pas. Une seconde liste positive sera rédigée alors, qui précisera les informations diffusables et dans quels supports.

3. Recours, durée, révision de la convention

Si l'une de ces conditions n'était pas respectée, Réseau Entreprendre® prendrait les dispositions nécessaires pour rétablir ses droits.

La présente convention est conclue pour une durée de trois ans à partir de la signature. Elle peut être dénoncée par chacun des signataires par lettre recommandée avec accusé de réception sans que celui-ci ait à motiver sa décision.

Fait à Roubaix, le 13/10/2011 2011
en deux exemplaires originaux.

Pour Réseau Entreprendre®,
David Pouyanne

P.O.
B. Tesson, Directeur Général

Pour le Centre de Recherche en Entrepreneuriat de l'EM LYON,
Alain FAYOLLE

Annexe : liste de diffusion des thèses

Compte tenu de l'ordonnancement prévisionnel des travaux, les thèses devraient soutenues vers l'été 2013.

Les destinataires de ces documents seront :

- Les co-directeurs de thèse: Lotfi Belkacem, professeur à l'IHEC de Sousse et Alain Fayolle
- L'université Jean Moulin de Lyon : secrétariat et direction de l'Ecole doctorale en sciences économiques et de gestion
- Les membres des jurys (en plus des co-directeurs de thèse, 3 à quatre personnes par jury de thèse) : professeurs d'universités et de grandes écoles, représentant de Réseau Entreprendre

La diffusion sera limitée à ces personnes et il sera précisé que la thèse a un caractère confidentielle et qu'elle ne peut être diffusée qu'avec l'accord de Réseau Entreprendre.

Annexe 2 : Lettre d'invitation (1) adressée aux lauréats

Bonjour,

L'enquête de satisfaction lancée par Réseau Entreprendre® en septembre 2011 révèle que **80%** des lauréats et membres sont satisfaits de l'impact des services de RE® sur la prise de recul, l'aide à la décision et l'acquisition du métier de dirigeant.

Dans le but **d'approfondir** les résultats de cette enquête sur ces points essentiels et orienter davantage l'action de Réseau Entreprendre® dans un sens conforme aux attentes des lauréat(e)s, nous menons un travail de recherche avec l'appui du Centre de Recherche en Entrepreneuriat d'**EMLYON Business School** et en partenariat avec **Réseau Entreprendre®**, qui vise à mesurer l'impact du Réseau Entreprendre® sur le développement de vos compétences entrepreneuriales et sur la réalisation des activités nécessaires à la réussite de votre projet d'entreprise.

Le temps que vous passerez à répondre à ce questionnaire sera pour nous, vous et pour Réseau Entreprendre **d'une très grande utilité** pour aider dans l'amélioration des pratiques d'accompagnement.

Bien évidemment, les informations que vous voudrez bien nous confier resteront **Strictement Confidentielles** et ne seront utilisées qu'aux fins de cette recherche. Une **convention de partenariat** nous lie sur le sujet avec Réseau Entreprendre®

Nous vous invitons, à participer à cette recherche en répondant au questionnaire. Pour commencer l'enquête merci de Cliquer ici

D'avance, nous vous remercions pour votre participation.

Amira BEN SALAH
Doctorante
EMLYON Business School
Centre de recherche en Entrepreneuriat, Bureau 221, Bat A
23 Avenue Guy de Collongue
69134 Ecully cedex, FRANCE
Téléphone : 04.72.18.29.53
Portable : 06.46.24.64.46
E- Mail : ABENSALAH@em-lyon.com

Annexe 3 : Lettre d'invitation (2) adressée aux lauréats

Cher lauréat /chère lauréate

Grâce à votre sens d'engagement et de responsabilité, la première enquête menée auprès des lauréats 2011 de Réseau Entreprendre ® qui a démarré **en février dernier** a été une vraie réussite et apporté ses fruits ! Nous sommes heureux de vous annoncer que le taux de réponse était de **41%.** Nous vous remercions vivement d'avoir répondu au premier questionnaire.

Comme prévu, et dans une logique de continuité et d'approfondissement de l'étude, nous revenons vers vous et **sollicitons votre participation à ce deuxième questionnaire**.

Ce questionnaire, dont vous trouverez le lien à la fin du présent mail, est d'une très grande importance : **sans lui, votre première réponse sera "malheureusement" inutilisable pour notre étude**. Il nous permettra de prendre en compte de **l'évolution de votre activité entrepreneuriale** et de mieux **apprécier les services de RE ®.** Il est donc **impératif** que vous répondiez positivement à notre demande de participation.

Fidèles à nos promesses, nous vous garantissons la **Stricte Confidentialité** des nouvelles informations que vous voudrez bien nous confier et qui ne seront, bien évidement, utilisées qu'aux fins de cette recherche.

Disposant préalablement, des informations sur vous et votre entreprise, il n'y aura **pas de redondance**. Ce questionnaire, ne vous demandera donc, qu'**une dizaine de minutes**. Le questionnaire a été conçu de façon à ce que vous puissiez y accéder **en plusieurs fois**, vous pourrez toujours reprendre à **l'endroit-même** où vous vous étiez arrêté la fois précédente.

À présent, nous vous invitons, à participer à cette étude en cliquant ici

D'avance, nous vous remercions de votre confiance et de votre précieuse collaboration.

Amira BEN SALAH
ATER- École des Mines-Nancy
Doctorante
Université Jean Moulin Lyon3
EMLYON Business School
Centre de recherche en Entrepreneuriat,
23 Avenue Guy de Collongue
69134 Ecully cedex, FRANCE
Portable : 06.46.24.64.46
E- Mail : ABENSALAH@em-lyon.com

Annexe 4 : Lettre d'invitation (1) adressée aux candidats non retenus

Bonjour,

Vous développez/avez développé un projet à potentiel de développement et c'est la raison pour laquelle nous vous sollicitons pour participer à une recherche **<u>importante</u>** pour l'amélioration des pratiques d'accompagnement des entrepreneurs.

Cette recherche, réalisée avec l'appui du Centre de Recherche en Entrepreneuriat de l'**EM LYON Business School** et en partenariat avec **Réseau Entreprendre®**, s'intéresse à l'étude du développement des compétences entrepreneuriales des entrepreneurs / porteurs de projets et à leur impact sur la réalisation des activités nécessaires à la réussite de leur projet d'entreprise.

Le temps que vous passerez à répondre à ce questionnaire sera **<u>d'une très grande utilité</u>**. En effet, vous contribuerez à l'amélioration de la compréhension que nous pouvons avoir des facteurs qui agissent sur la manière dont les entrepreneurs **développent des compétences utiles à leur action** au cours du processus de création ou reprise d'entreprise. Les résultats de ce travail permettront de mieux prendre en compte ces mécanismes **essentiels à la survie** et au développement des jeunes entreprises.

Bien évidemment, les informations que vous voudrez bien nous confier resteront **Strictement Confidentielles** et ne seront utilisées qu'aux fins de cette recherche.

Nous vous invitons à répondre au questionnaire. Pour commencer, merci de : <u>cliquer ici</u>

D'avance, nous vous remercions pour votre participation.

Amira BEN SALAH
Doctorante
EMLYON Business School
Centre de recherche en Entrepreneuriat, Bureau 221, Bat A
23 Avenue Guy de Collongue
69134 Ecully cedex, FRANCE
Téléphone : 04.72.18.29.53
Portable : 06.46.24.64.46
E- Mail : <u>ABENSALAH@em-lyon.com</u>

Annexe 5 : Lettre d'invitation (2) adressée aux candidats non retenus

Chère Entrepreneuse, Cher Entrepreneur

Il y a quelques mois, vous avez eu l'amabilité de participer à l'étude menée par RE® en partenariat avec EM Lyon Business School et qui porte sur **le développement des compétences entrepreneuriales des entrepreneurs / porteurs de projets et leur impact sur la réalisation des activités nécessaires à la réussite de leur projet d'entreprise**.

Nous sommes heureux de vous dire que, grâce à vous et à de nombreuses autres participations, **le taux de retour des réponses a été satisfaisant**. Nous vous en remercions !

A la lumière des résultats, certaines questions méritent d'être approfondies. C'est pourquoi nous **vous prions vivement** de consacrer encore **une dizaine de minutes** à ce questionnaire complémentaire, bien plus succinct. Le questionnaire a été conçu de façon à ce que vous puissiez y accéder **en plusieurs fois**, vous pourrez toujours reprendre à l'endroit-même où vous vous étiez arrêté la fois précédente.

Les nouvelles informations que vous voudrez bien nous confier **sont importantes** et complèteront les premières. Bien évidement, elles resteront **Strictement Confidentielles** et ne seront utilisées qu'aux fins de cette recherche.

À présent, nous vous invitons, à participer à cette étude en cliquant ici

D'avance, nous vous remercions de votre confiance et de votre précieuse collaboration.

Amira BEN SALAH
Doctorante -ATER- École des Mines-Nancy
Université Jean Moulin Lyon3
EMLYON Business School
Centre de recherche en Entrepreneuriat
23 Avenue Guy de Collongue
69134 Ecully cedex, FRANCE
Portable : 06.46.24.64.46
E- Mail : ABENSALAH@em-lyon.com

Annexe 6 : Lettre d'invitation (1) adressée aux accompagnateurs

Bonjour,

L'enquête de satisfaction lancée par Réseau Entreprendre® en septembre 2011 révèle que **80%** des lauréats et membres sont satisfaits de l'impact des services de RE® sur la prise de recul, l'aide à la décision et l'acquisition du métier de dirigeant.

Dans le but **d'approfondir** les résultats de cette enquête sur ces points essentiels et orienter davantage l'action de Réseau Entreprendre® dans un sens conforme aux attentes des lauréat(e)s, nous menons un travail de recherche avec l'appui du Centre de Recherche en Entrepreneuriat d'**EMLYON Business School** et en partenariat avec **Réseau Entreprendre®**, qui vise à mesurer l'impact du Réseau Entreprendre® sur le développement, par les lauréats, des compétences entrepreneuriales et sur la réalisation des activités nécessaires à la réussite de leurs projets d'entreprise.

Nous sollicitons votre participation à notre enquête, pour laquelle nous vous demanderons essentiellement, **des informations concernant le lauréat 2011** que vous accompagnez.

Bien évidemment, les informations que vous voudrez bien nous confier resteront **Strictement Confidentielles** et ne seront utilisées qu'aux fins de cette recherche. Une **convention de partenariat** nous lie sur le sujet avec Réseau Entreprendre®

Le temps que vous passerez à répondre à ce questionnaire sera pour nous, vous, les lauréats et pour Réseau Entreprendre® **d'une très grande utilité** pour aider à l'amélioration des pratiques d'accompagnement.

Nous vous invitons, à Cliquer ici pour commencer l'enquête.

D'avance, nous vous remercions pour votre participation.

Amira BEN SALAH
Doctorante
EMLYON Business School
Centre de recherche en Entrepreneuriat, Bureau 221, Bat A
23 Avenue Guy de Collongue
69134 Ecully cedex, FRANCE
Téléphone : 04.72.18.29.53
Portable : 06.46.24.64.46
E- Mail : ABENSALAH@em-lyon.com

Annexe 7 : Lettre d'invitation (2) adressée aux accompagnateurs

Chère accompagnatrice RE®– Cher accompagnateur RE®

Il y a quelques mois, vous avez eu l'amabilité de participer à l'étude menée par RE en partenariat avec EM Lyon Business School et qui vise la **mesure de l'impact du Réseau Entreprendre® sur le développement, par les lauréats, des compétences entrepreneuriales** et sur la **réalisation des activités nécessaires à la réussite de leurs projets d'entreprise.**

Nous sommes heureux de vous annoncer que, grâce à vous et à de nombreuses autres participations, les taux de réponse ont été très satisfaisants ; ils ont atteint les **41%** pour les lauréats et **19,1%** pour les accompagnateurs. Nous vous en remercions !

A la lumière des résultats, certaines questions méritent d'être approfondies. C'est pourquoi nous **vous prions vivement** de consacrer encore environ **une dizaine de minutes** à ce questionnaire complémentaire. Le questionnaire a été conçu de façon à ce que vous puissiez y accéder **en plusieurs fois**, vous pourrez toujours reprendre à l'endroit-même où vous vous étiez arrêté la fois précédente.

Les nouvelles informations que vous voudrez bien nous confier sur votre lauréat 2011 **sont très importantes** et serviront pour **compléter** les premières. Bien évidement, elles resteront **Strictement Confidentielles** et ne seront utilisées qu'aux fins de cette recherche.

À présent, nous vous invitons, à participer à cette étude en cliquant ici

D'avance, nous vous remercions de votre confiance et de votre précieuse collaboration.

Amira BEN SALAH
Doctorante - ATER- École des Mines-Nancy
Université Jean Moulin Lyon3
EMLYON Business School
Centre de recherche en Entrepreneuriat,
23 Avenue Guy de Collongue
69134 Ecully cedex, FRANCE
Portable : 06.46.24.64.46
E- Mail : ABENSALAH@em-lyon.com

Annexe 8 : Mail aux directeurs des associations Réseau Entreprendre®

Madame, Monsieur

Réseau Entreprendre® est attentif à **l'amélioration des pratiques d'accompagnement individuel des lauréats**. Pour cela, afin de compléter les résultats de l'enquête de satisfaction réalisée en septembre dernier, un second travail est conduit en collaboration avec l'EM Lyon Business School. Ce travail sera le support de deux thèses de doctorat. L'objectif est de comprendre **comment l'accompagnement participe à l'acquisition et au développement des capacités entrepreneuriales des lauréats, mais aussi, des accompagnateurs.**

Pour que ce travail soit représentatif, nous avons besoin du plus grand nombre de réponses possible. Pour cela, nous avons **besoin de vous pour que vous informiez vos lauréats à l'occasion du club du mois de février** qu'ils vont recevoir **un message contenant un lien** qui leur permettra de répondre à un questionnaire.
Nous vous remercions donc de nous communiquer la date de votre prochain club afin que nous puissions préparer ces envois.
Parallèlement, étant donné que nous interrogeons également l'accompagnateur de chaque lauréat, nous vous proposons dans un premier temps de demander à ces derniers d'informer et d'**inciter leur accompagnateur à répondre au questionnaire qui leur sera envoyé de la même manière**. Dans un deuxième temps, si les accompagnateurs tardent à nous répondre, **nous sollicitons la possibilité de les relancer par téléphone**.

Pour que nous puissions facilement joindre toutes les personnes concernées, nous vous remercions de **vérifier que les profils des accompagnateurs sur SIRIUS sont bien complétés**.

Une communication autour de ce travail pourrait également faire l'objet **d'une information plus large dans le cadre de votre newsletter** auprès de votre réseau ou éventuellement en **flash info. Nous restons à votre disposition pour vous apporter tous les compléments nécessaires**

Vous remerciant par avance de votre collaboration, nous vous prions, Madame, d'agréer nos respectueuses salutations.

Philippe Garcin, Amira Ben Salah et Alain Fayolle

Annexe 9 : Mail aux associations pour le lancement de la 2ème enquête

Madame, Monsieur,

Grâce à votre mobilisation qui a permis **une participation très élevée**, l'enquête menée auprès des lauréats et accompagnateurs de Réseau Entreprendre le **mois de février dernier** a porté ses fruits ! Des taux de retour inattendus de **41%** pour les lauréats et de **19%** pour les accompagnateurs (soit respectivement 276 et 226 réponses ce qui correspond à une bonne représentativité de notre enquête. Ce résultat n'aurait pas été possible sans votre coopération! Nous vous en remercions **vivement**.

Je vous rappelle que cette enquête, conduite en collaboration avec EM Lyon Business School avait pour principal objectif de **comprendre comment l'accompagnement participe à l'acquisition et au développement des capacités entrepreneuriales des lauréats, mais aussi, des accompagnateurs.**

Cette recherche a été **très bien perçue** par l'ensemble des participants. Ainsi, les personnes interrogées ont apprécié l'occasion qui leur a été donnée de s'exprimer sur les services d'accompagnement du Réseau Entreprendre et son impact.

Dans une logique de continuité, cette enquête ne s'arrêtera pas à ce niveau ; elle sera complétée par une deuxième partie qui sera menée dans les prochains jours. A la différence de la première, la deuxième enquête ne ciblera **que les répondants à la première enquête**, à savoir les **276** lauréats et **226** accompagnateurs et comportera seulement quelques questions permettant d'approfondir quelques aspects déjà traités.

A cet effet, **nous sollicitons votre aide** ! Votre collaboration nous est **indispensable** afin de continuer à mener à bien les prochaines étapes nécessaires à la poursuite de l'enquête. Pour cela, nous avons **besoin de vous pour rappeler,** dans un premier temps, **les lauréats lors du prochain club de l'importance de l'enquête** lancée le mois de février dernier**, les informer,** dans un deuxième temps, qu'elle se poursuit et ne ciblera cette fois-ci **que les personnes ayant répondu** au premier questionnaire. Enfin, **inciter «** les concernés » à répondre à ce

deuxième questionnaire. Ce dernier leur sera envoyé de la même manière que le premier ; c'est-à-dire un message contenant **un lien** sur lequel il faut cliquer pour commencer.

Nous comptons sur vous pour leur rappeler également qu'il est **important d'inciter leur accompagnateu**r à répondre au questionnaire qui leur sera envoyé de la même manière.

Une communication autour de cette continuité de travail pourrait également faire l'objet **d'une information plus large dans le cadre de votre newsletter** auprès de votre réseau ou éventuellement en **flash info. Nous restons à votre disposition pour vous apporter tous les compléments nécessaires**

Vous remerciant par avance de votre collaboration et vous prions d'agréer nos sincères salutations

Philippe Garcin, Amira Ben Salah et Alain Fayolle

Annexe 10 : Questionnaire (1) Lauréats

Questionnaire 1 Lauréat RE

Enquête sur le développement des compétences entrepreneuriales par les lauréats du Réseau Entreprendre

1. Le questionnaire est composé de 5 parties
2. Il est important de répondre à toutes les questions. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse, seule votre perception nous intéresse.
3. Certaines questions pourront vous sembler répétitives mais elles sont nécessaires pour accroitre la fiabilité des mesures.

Partie 1 : Vous et votre projet d'entreprise

Informations sur vous-même

Nom

Prénom

Vous êtes :

○ Un homme ○ Une femme

Dans quelle tranche d'âge vous situez vous?

○ Moins de 30 ans ○ Entre 31 et 40 ans ○ Entre 41 et 50 ans ○ Entre 51 et 60 ans ○ Plus de 60 ans

Nationalité :

○ Etrangère ○ Française

Préciser :

Adresse E-mail :

Etat civil :

○ Marié(e), pacsé(e) ou vie maritale ○ Divorcé(e) ou séparé(e) ○ Célibataire ○ Veuf(ve)

Avez-vous des enfants à charge ?

○ Oui ○ Non

Combien ?

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 et plus

Vos parents sont-ils ou ont-ils été entrepreneurs ?

○ Oui, ma mère ○ Oui, mon père ○ Oui, les deux ○ Non

Votre projet est de type :

○ Création ○ Reprise

Quel est votre niveau d'étude ?

○ CAP/BEP ◉ BAC+ 2 ou 3 ○ Doctorat
○ Niveau BAC ○ BAC +4 ou plus ○ Autre

Préciser :

Votre formation est-elle en relation avec le secteur d'activité de votre entreprise actuelle ?

○ Oui ○ Non

Avant de devenir lauréat du Réseau Entreprendre®, vous étiez... :

Depuis combien de temps occupiez-vous cet emploi ?

○ Moins d'un an ○ De 1 à 5 ans ○ De 6 à 10 ans ○ Plus de 10 ans

Etiez-vous en recherche d'emploi ?

○ Non ○ Oui

Depuis combien de mois recherchiez-vous cet emploi ?

Avant de créer / reprendre votre entreprise, aviez-vous déjà participé à un ou des projet(s) de création ou de reprise d'entreprise ?

○ Oui ○ Non

Précisez combien de créations?

Préciser combien de reprises?

Dans quel secteur d'activité avez-vous acquis la majorité de votre expérience professionnelle ?

Préciser

Aviez-vous de l'expérience dans le secteur d'activité de l'entreprise que vous venez de créer / reprendre ?

○ Oui ○ Non

Vos motivations pour la création/reprise d'entreprise

Evaluez les motivations de créer/reprendre une entreprise suivantes de 1 : « Pas du tout important » à 5 « Très important »

	Pas du tout important	Peu important	Moyennement important	Plutôt important	Très important
Relever un défi personnel	○	○	○	○	○
Concrétiser mes rêves	○	○	○	○	○
Diriger et motiver d'autres personnes	○	○	○	○	○
Avoir le pouvoir pour influencer considérablement une organisation	○	○	○	○	○
Augmenter mes revenus	○	○	○	○	○
Me donner, ainsi qu'aux membres de ma famille (ma	○	○	○	○	○

femme et mes enfants) une sécurité financière					
Construire un patrimoine ou avoir des revenus très élevés	○	○	○	○	○
Créer et développer des affaires pour les transmettre à mes enfants.	○	○	○	○	○
Parvenir à faire quelque chose et obtenir la reconnaissance des gens	○	○	○	○	○
Etre respecté par mes amis	○	○	○	○	○
Parvenir à une position plus élevée dans la société	○	○	○	○	○
Poursuivre une tradition familiale	○	○	○	○	○
Suivre l'exemple d'une personne que j'admire	○	○	○	○	○
Etre innovant (e) et à la pointe des nouvelles technologies	○	○	○	○	○
Développer une (nouvelle) idée pour un produit/service	○	○	○	○	○
Continuer à me développer et à apprendre en tant que personne	○	○	○	○	○
Offrir une plus grande flexibilité à ma vie personnelle et familiale	○	○	○	○	○
Agir en toute liberté pour adapter mon approche du travail	○	○	○	○	○

Informations sur votre entreprise créée/reprise

Raison sociale de votre entreprise

Date de création/reprise ?

Dans quel département se situe le siège de votre entreprise ?

Avez-vous déposé une enveloppe Soleau?

○ Oui ○ Non

Allez-vous déposer une enveloppe Soleau ?

○ Oui ○ Non

Quand pensez-vous aller le faire ?

Avez-vous déposé un brevet ?

○ Oui ○ Non

Allez-vous déposer un brevet ?

○ Oui ○ Non.

Quand pensez-vous aller le faire?

Avez-vous créé des emplois depuis la création ou la reprise de votre entreprise ?

○ Oui ○ Non

Combien d'emplois (y compris le vôtre)?

Quel est le Statut Légal de votre entreprise ?

Précisez

Quel est le secteur d'activité de l'entreprise que vous venez de créer/reprendre?

Votre choix du Réseau Entreprendre ®

Indiquez le degré d'importance de chaque énoncé sur votre choix d'intégrer Réseau Entreprendre ®

	Pas du tout important	Peu important	Moyennement important	Plutôt important	Très important
Recherche d'un financement (via un prêt d'honneur)	○	○	○	○	○
Recherche de conseils personnalisés auprès de personnes expérimentées	○	○	○	○	○
Recherche de services me permettant d'améliorer mes compétences entrepreneuriales	○	○	○	○	○
Recherche des réseaux d'affaires	○	○	○	○	○
Désir d'être accompagné pendant un certain temps	○	○	○	○	○
Rencontrer d'autres créateurs d'entreprise pour ne pas être seul	○	○	○	○	○

Autre(s) importante(s) raison(s), Précisez

Le prêt d'honneur que vous a accordé Réseau Entreprendre® correspond à quel pourcentage de vos besoins financiers totaux ?

Quel est le montant de ce prêt?

Quel est le pourcentage de votre apport personnel par rapport aux besoins financiers totaux?

Partie 2: Vos Traits de Personnalité

Veuillez indiquer votre degré d'accord avec les propositions suivantes

	Pas du tout d'accord	Un peu d'accord	Moyennement d'accord	Assez d'accord	Tout à fait d'accord
Je pense que j'ai peu d'influence sur les choses qui m'arrivent.	○	○	○	○	○
Je ne crois pas que le hasard ou la chance joue un rôle important dans ma vie	○	○	○	○	○
Ma vie est contrôlée par des évènements accidentels	○	○	○	○	○
Si je réussis, c'est parce que j'ai travaillé dur, la chance a peu ou rien à voir avec ce résultat.	○	○	○	○	○
Réussir dépend principalement d'être au bon endroit et au bon moment	○	○	○	○	○
Ceux qui réussissent, sont ceux qui ont les compétences et les capacités nécessaires, la chance n'a rien à voir avec cela.	○	○	○	○	○
Notre vie est gérée par quelques personnes de pouvoir, nous ne pouvons rien faire à ce sujet	○	○	○	○	○

Ce qui arrive dans ma vie est le résultat de mes propres actions	○	○	○	○	○
Je fais de mon mieux quant mes tâches de travail sont difficiles	○	○	○	○	○
Je travaille très dur pour améliorer mes performances au travail	○	○	○	○	○
Je prends des risques modérés et j'essaye toujours d'avancer dans mon travail	○	○	○	○	○
J'essaye de réaliser mon travail mieux que mes pairs et collègues	○	○	○	○	○
Dans mon travail, j'essaye d'être le patron	○	○	○	○	○
J'applique toujours ma propre méthode de travail indépendamment de l'opinion des autres	○	○	○	○	○
Je ne tiens pas compte des règles et réglementations qui entravent ma liberté personnelle	○	○	○	○	○
J'essaye de faire de mon mieux pour accomplir, seul, les tâches de travail (Je ne délègue pas de responsabilités)	○	○	○	○	○
Généralement, quant je prends des décisions stratégiques, c'est avec beaucoup de prudence	○	○	○	○	○
Je me considère plus preneur de risque que les autres	○	○	○	○	○
Mon équipe de travail est audacieuse	○	○	○	○	○
La culture de mon entreprise valorise la prise de risque	○	○	○	○	○
Dans mon entreprise, lorsque la situation l'exige, je suis disposé à prendre des risques	○	○	○	○	○
Je suis prêt à prendre d'importantes décisions stratégiques, même si le résultat potentiel est incertain	○	○	○	○	○
J'aime agir face à l'incertitude	○	○	○	○	○
Je suis prêt à prendre des risques mais de façon calculée	○	○	○	○	○
J'ai confiance en ma capacité à apprendre et à développer de nouvelles compétences utiles à mon travail	○	○	○	○	○
Je suis très capable de suivre le rythme d'évolution des nouvelles techniques et connaissances nécessaires pour mon travail	○	○	○	○	○
Je peux développer des compétences professionnelles pertinentes	○	○	○	○	○

Partie 3: Votre Accompagnement par Réseau Entreprendre®

Quelle est votre association RE®?

Etiez-vous informé sur les services du RE®, au moment où vous avez décidé de l'intégrer?

○ Oui ○ Non

En dehors du Réseau Entreprendre®, bénéficiez-vous / avez-vous bénéficié d'un autre appui significatif pour mettre en place votre projet de création (ou de reprise) d'entreprise?

○ Oui ○ Non

Avant le comité

Avant de devenir lauréat, comment avez-vous utilisé les services du Réseau Entreprendre® pour préparer la présentation de votre projet au Comité d'Engagement ? Merci d'indiquer si vous avez utilisé chacun des services suivants

Entretien(s) avec le Directeur de l'association RE® ou un chef d'étude

○ Oui ○ Non

Quel est le nombre total des Rendez-vous?

Quelle est la durée approximative, en heures cumulées des Rendez-vous?

Entretien avec des chefs d'entreprise et experts du RE® pour préparer votre plan d'affaires

○ Oui ○ Non

Quel est le nombre total des Rendez-vous?

Quelle est la durée approximative, en heures cumulées des Rendez-vous?

Entretien avec un banquier du RE® pour préparer votre plan d'affaires

○ Oui ○ Non

Quel est le nombre total des Rendez-vous?

Quelle est la durée approximative, en heures cumulées des Rendez-vous?

Entretien avec un expert comptable de RE® pour préparer votre plan d'affaires

○ Oui ○ Non

Quel est le nombre total des Rendez-vous?

Quelle est la durée approximative, en heures cumulées des Rendez-vous?

Avant de devenir lauréat, y a-t-il d'autres services du RE® dont vous avez bénéficié et qui ne figurent pas dans la liste précédente?

○ Oui ○ Non

Préciser (Service 1)

Quel est le nombre total des Rendez-vous?

Quelle est la durée approximative, en heures cumulées des Rendez-vous?

Service (2), s'il y en a :

Quel est le nombre total des Rendez-vous?

Quelle est la durée approximative, en heures cumulées des Rendez-vous?

Après le Comité

Après le comité, y a-t-il d'autres services du RE® dont vous avez bénéficié et qui ne figurent pas dans la liste précédente?

○ Oui ○ Non

Préciser (Service 1)

Quel est le nombre total des Rendez-vous?

Quelle est la durée approximative, en heures cumulées des Rendez-vous?

Service (2) s'il y en a :

Quel est le nombre total des Rendez-vous?

Quelle est la durée approximative, en heures cumulées des Rendez-vous?

Aviez-vous des attentes particulières vis-à-vis du RE® ?

○ Oui ○ Non

Lesquelles ?

RE® a-t-il répondu à vos attentes ?

○ Pas du tout ○ Plutôt non ○ Cela dépend ○ Plutôt oui ○ Tout à fait

Quelle est/était la fréquence de vos rencontres avec votre accompagnateur ?

Votre satisfaction de l'accompagnement

Pour chacun des énoncés suivants, veuillez indiquer votre degré de satisfaction

	Pas du tout	Un peu	Moyennement	Plutôt	Tout à fait
Les conditions d'accueil par les permanents de l'association RE® vous semblent-elles satisfaisantes ?	○	○	○	○	○
Les réponses apportées à vos questions ont-elles été satisfaisantes ?	○	○	○	○	○

Après le comité et votre entrée dans le réseau comme lauréat, comment avez-vous utilisé les services du Réseau Entreprendre® ? Merci d'indiquer si vous avez utilisé chacun des services suivants

Entretien(s) avec le Directeur de l'association RE®

○ Oui ○ Non

Quel est le nombre total des Rendez-vous?

Quelle est la durée approximative, en heures cumulées des Rendez-vous?

Entretien avec un accompagnateur

○ Oui ○ Non

Quel est le nombre total des Rendez-vous?

Quelle est la durée approximative, en heures cumulées des Rendez-vous?

Entretien avec un banquier du RE®

○ Oui ○ Non

Entretien avec un expert comptable de RE®

○ Oui ○ Non

Quel est le nombre total des Rendez-vous?

Quelle est la durée approximative, en heures cumulées des Rendez-vous?

Rencontre avec les autres lauréats dans les clubs des créateurs/journée d'intégration/les interclubs…

○ Oui ○ Non

Quel est le nombre total de ces rencontres?

Quelle est la durée approximative, en heures cumulées de ces rencontres?

1

Les conseils apportés par le RE® sont-ils adaptés à votre demande ?	○	○	○	○	○
Le/les accompagnateurs du RE® vous semblent-t-ils à l'écoute de votre projet ?	○	○	○	○	○
Faites-vous confiance à votre accompagnateur pour vous aider à mener à bien votre projet ?	○	○	○	○	○
La fréquence des rencontres avec votre accompagnateur vous semble-t-elle satisfaisante par rapport à vos besoins?	○	○	○	○	○
L'accompagnement financier (Montant de prêt d'honneur, effet de levier sur les crédits bancaires, durée du différé, durée du remboursement) vous semble t-il satisfaisant ?	○	○	○	○	○

Quel impact de l'accompagnement sur votre métier du dirigeant?

	Très faible impact	Faible impact	Impact moyen	Impact significatif	Impact très significatif
Aspects financiers	○	○	○	○	○
Aspects marketing (clarification de l'offre, segmentation/ciblage, positionnement, différenciation)	○	○	○	○	○
Aspects techniques (innovation, production…)	○	○	○	○	○
Aspect commercial	○	○	○	○	○
Anticipation de la croissance	○	○	○	○	○
Gestion de la croissance / des difficultés de l'entreprise (crise)	○	○	○	○	○
Aspects humains (Gestion des Ressources Humaines)	○	○	○	○	○
Aptitudes personnelles et stratégiques (Prise de recul, aide à la décision)	○	○	○	○	○
Accélération du développement de l'entreprise	○	○	○	○	○

Partie 4: Auto-évaluation des vos compétences entrepreneuriales

1

Perception de vos Compétences Entrepreneuriales actuelles

Pour chacune des compétences listées ci-dessous, veuillez indiquer:

* Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, la compétence ? Avec 1= « Je ne maîtrise pas », 2 = « Je maîtrise peu », 3= « Je maîtrise moyennement », 4 = « Je maîtrise bien », 5= « Je maîtrise parfaitement ».

* Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ? Avec 1= « Je ne peux pas améliorer cette compétence », 2= « Je peux faiblement améliorer cette compétence », 3= « Je peux moyennement améliorer cette compétence », 4= « Je peux considérablement améliorer cette compétence », 5= « Je peux devenir expert dans cette compétence ».

Identifier, acquérir et utiliser les ressources humaines nécessaires pour mettre en œuvre le projet de l'entreprise.	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○
Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir?	○	○	○	○	○

Identifier, acquérir et utiliser les ressources financières nécessaires pour exploiter le projet de l'entreprise.	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, cette compétence?	○	○	○	○	○
Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ?	○	○	○	○	○

Identifier des difficultés de l'entreprise, en cerner les enjeux et les causes probables.	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○
Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ?	○	○	○	○	○

Orienter et conseiller mes collaborateurs	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○
Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ?	○	○	○	○	○

Analyser les principaux défis posés à l'entreprise, estimer leur importance relative et leur répercussion sur le bon fonctionnement de l'entreprise	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○
Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ?	○	○	○	○	○

Argumenter, convaincre les autres	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○
Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ?	○	○	○	○	○

Exprimer mes idées ou mes opinions d'une façon claire et compréhensible y compris en utilisant la communication non verbale	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○
Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ?					

Identifier les objectifs à long terme en les intégrant à la stratégie de l'entreprise	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○
Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ?	○	○	○	○	○

Identifier les objectifs prioritaires de l'entreprise	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○
Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ?	○	○	○	○	○

Me focaliser sur des résultats concrets et tangibles en me donnant les moyens de les réaliser	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○
Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ?	○	○	○	○	○

Arriver à un consensus et à un accord à partir d'idées et de raisonnements différents	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○
Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ?	○	○	○	○	○

Faire en sorte que chaque personne dans l'entreprise contribue au résultat final	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○
Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ?	○	○	○	○	○

Identifier et exploiter des opportunités liées au marché et à la technologie aussi bien dans mon domaine d'activité qu'en dehors	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○
Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ?	○	○	○	○	○

Développer et gérer activement des relations (clients, fournisseurs et autres parties prenantes)

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○
Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ?	○	○	○	○	○

Formuler et évaluer les différentes stratégies à partir d'informations et de critères pertinents

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○
Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ?	○	○	○	○	○

Identifier les orientations futures de l'entreprise et formuler une politique à long terme en fonction des évolutions de son environnement

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○
Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ?	○	○	○	○	○

S'informer sur des évolutions économiques, sociales, géopolitiques et environnementales des secteurs d'activité intéressant l'entreprise

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○
Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ?	○	○	○	○	○

Bien gérer son emploi du temps et ses priorités en fonction des ressources disponibles

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○

Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ?	○	○	○	○	○

Transmettre la culture et les valeurs de l'entreprise à l'intérieur et à l'extérieur

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○
Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ?					

Faire évoluer mes collaborateurs en analysant leurs besoins et en facilitant leurs apprentissages

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○
Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ?	○	○	○	○	○

Identifier les opportunités pouvant conduire l'entreprise à s'internationaliser

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○
Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ?	○	○	○	○	○

Votre Efficacité Entrepreneuriale

Dans quelle mesure vous vous sentez, aujourd'hui, capable de :

	Pas du tout capable	Plutôt pas capable	Moyennement capable	Plutôt capable	Tout à fait capable
Résoudre efficacement au quotidien les problèmes et les crises	○	○	○	○	○
Prendre les bonnes décisions malgré le risque et l'incertitude	○	○	○	○	○
Bien gérer les dépenses et les flux de trésorerie	○	○	○	○	○

Faire preuve de créativité notamment en trouvant de nouvelles idées pour un produit ou un service, de nouvelles opportunités, de nouveaux créneaux.	○	○	○	○	○
Convaincre les collaborateurs et les parties prenantes à adhérer au projet et à la stratégie de l'entreprise	○	○	○	○	○
Etre un leader (superviser, diriger, motiver, et garantir le bon fonctionnement de l'organisation)	○	○	○	○	○

Partie 5: Performance de vos activités entrepreneuriales

La liste ci-dessous représente des activités nécessaires au développement de votre entreprise. Merci d'indiquer, dans un premier temps, si vous avez réalisé/entrain de réaliser chacune de ces tâches. Ensuite, pour celles que vous avez réalisées/entrain de réaliser, indiquez votre niveau de satisfaction de votre performance dans leur accomplissement, avec 1= Très insatisfait(e), à 5= Très satisfait(e).

Trouver les compléments de ressources financières nécessaires au fonctionnement et au développement de mon activité

○ Oui ○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de votre performance dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Concevoir et mettre à disposition les services ou les produits attendus par ma clientèle dans les meilleurs délais

○ Oui ○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de votre performance dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Concevoir et mettre à disposition les services ou les produits attendus par ma clientèle dans le respect des engagements de qualité

○ Oui	○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de votre performance dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e)	○ Peu satisfait(e)	○ Moyennement satisfait(e)	○ Plutôt satisfait(e)	○ Très satisfait(e)

Concevoir et mettre à disposition les services ou les produits attendus par ma clientèle au meilleur prix

○ Oui	○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de votre performance dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e)	○ Peu satisfait(e)	○ Moyennement satisfait(e)	○ Plutôt satisfait(e)	○ Très satisfait(e)

Identifier les prospects et réaliser les contacts commerciaux conformément aux objectifs de l'entreprise

○ Oui	○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de votre performance dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e)	○ Peu satisfait(e)	○ Moyennement satisfait(e)	○ Plutôt satisfait(e)	○ Très satisfait(e)

Obtenir les commandes nécessaires à la vente de mes services et produits

○ Oui	○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de votre performance dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e)	○ Peu satisfait(e)	○ Moyennement satisfait(e)	○ Plutôt satisfait(e)	○ Très satisfait(e)

Recruter et fidéliser les collaborateurs utiles au bon fonctionnement ou au développement de l'entreprise

○ Oui	○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de votre performance dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e)	○ Peu satisfait(e)	○ Moyennement satisfait(e)	○ Plutôt satisfait(e)	○ Très satisfait(e)

Installer une culture d'entreprise et faire partager ses valeurs

○ Oui	○ Non

Gestion des Ressources Humaines (motiver-impliquer le personnel, fixer des objectifs, déléguer des responsabilités, ...)

○ Oui	○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de votre performance dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e)	○ Peu satisfait(e)	○ Moyennement satisfait(e)	○ Plutôt satisfait(e)	○ Très satisfait(e)

Faire réaliser par des sous traitants ou des fournisseurs les produits ou les services attendus par mes clients dans les meilleures conditions (délais, coût et qualité)

○ Oui	○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de votre performance dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e)	○ Peu satisfait(e)	○ Moyennement satisfait(e)	○ Plutôt satisfait(e)	○ Très satisfait(e)

Construire et entretenir des partenariats pour la gestion et le développement de mes activités

○ Oui	○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de votre performance dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e)	○ Peu satisfait(e)	○ Moyennement satisfait(e)	○ Plutôt satisfait(e)	○ Très satisfait(e)

Etendre et utiliser des réseaux d'affaires

○ Oui	○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de votre performance dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e)	○ Peu satisfait(e)	○ Moyennement satisfait(e)	○ Plutôt satisfait(e)	○ Très satisfait(e)

Etendre et utiliser des réseaux technologiques

○ Oui	○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de votre performance dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e)	○ Peu satisfait(e)	○ Moyennement satisfait(e)	○ Plutôt satisfait(e)	○ Très satisfait(e)

Concevoir et développer des produits et des services nouveaux

○ Oui	○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de votre performance dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e)	○ Peu satisfait(e)	○ Moyennement satisfait(e)	○ Plutôt satisfait(e)	○ Très satisfait(e)

Améliorer les produits et les services existants ou les processus de production ou de servuction

○ Oui	○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de votre performance dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e)	○ Peu satisfait(e)	○ Moyennement satisfait(e)	○ Plutôt satisfait(e)	○ Très satisfait(e)

Identifier ou construire de nouvelles opportunités d'affaires

○ Oui	○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de votre performance dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Rechercher les informations utiles pour exercer une veille technologique concurrentielle liée à mon marché

○ Oui ○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de votre performance dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Gérer la croissance/ les difficultés de l'entreprise

○ Oui ○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de votre performance dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Y a-t-il d'autres activités que vous avez réalisées/ êtes entrain de réaliser et qui ne figurent pas dans la liste précédente?

○ Oui ○ Non

Qu'est-ce qui vous manque, aujourd'hui, pour gérer et développer votre entreprise ?

Informations complémentaires

Nous vous remercions d'avoir consacré du temps pour cette étude. Cependant, et avant de terminer ce questionnaire, nous avons besoin d'obtenir quelques renseignements concernant votre accompagnateur (si vous avez été accompagné par deux accompagnateurs ou plus, merci de ne nous fournir que le nom /prénom de celui dont l'accompagnement avait/a une durée plus longue).

Nom de votre accompagnateur ?

Prénom de votre accompagnateur ?

Depuis combien de mois vous accompagne-t-il ?

Etes-vous seul dans ce projet ?

○ Oui ○ Non

Nom Associé (1)

Prénom Associé (1)

Nom Associé (2)

Prénom Associé (2)

Autre(s) associé(s), préciser

Souhaitez-vous recevoir les résultats de cette enquête ?

○ Oui ○ Non

Nous vous recontacterons dans 6 mois pour prendre en compte l'évolution de votre projet et recueillir vos avis et suggestions

Merci pour votre participation !

Annexe 11 : Questionnaire (2) Lauréats

Enquête sur le développement des compétences entrepreneuriales par les lauréats du Réseau Entreprendre

1. Le questionnaire est composé de 2 parties
2. Il est important de répondre à toutes les questions. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse, seule votre perception nous intéresse.
3. Certaines questions pourront vous sembler répétitives mais elles sont nécessaires pour accroitre la fiabilité des mesures.

Vous et votre activité ...

Nom

Prénom

Adresse E-mail :

Raison sociale de votre entreprise

Avez-vous déposé une enveloppe Soleau?

○ Oui ○ Non

Avez-vous déposé un brevet ?

○ Oui ○ Non

Combien d'emplois, y compris le vôtre avez-vous créé jusqu'à aujourd'hui?

Quelle est votre association RE®?

Quel est le nombre total des Rendez-vous que vous avez eu jusqu'à aujourd'hui avec votre accompagnateur?

Quelle est la durée approximative, en heures cumulées de ces Rendez-vous?

Quelle est/était la fréquence de vos rencontres avec votre accompagnateur ?

RE® a-t-il répondu jusqu'à aujourd'hui à vos attentes ?

○ Pas du tout ○ Plutôt non ○ Cela dépend ○ Plutôt oui ○ Tout à fait

Votre satisfaction de l'accompagnement

Pour chacun des énoncés suivants, veuillez indiquer votre degré de satisfaction

	Pas du tout	Un peu	Moyennement	Plutôt	Tout à fait
Les conditions d'accueil par les permanents de l'association RE® vous semblent-elles satisfaisantes ?	○	○	○	○	○
Les réponses apportées à vos questions ont-elles été satisfaisantes ?	○	○	○	○	○
Les conseils apportés par le RE® sont-ils adaptés à votre demande ?	○	○	○	○	○
Le/les accompagnateurs du RE® vous semblent-t-ils à l'écoute de votre projet ?	○	○	○	○	○
Faites-vous confiance à votre accompagnateur pour vous aider à mener à bien votre projet ?	○	○	○	○	○
La fréquence des rencontres avec votre accompagnateur vous semble-t-elle satisfaisante par rapport à vos besoins?	○	○	○	○	○
L'accompagnement financier (Montant de prêt d'honneur, effet de levier sur les crédits bancaires, durée du différé, durée du remboursement) vous semble t-il satisfaisant ?	○	○	○	○	○

2

Quel impact de l'accompagnement sur votre métier du dirigeant?

	Très faible impact	Faible impact	Impact moyen	Impact significatif	Impact très significatif
Aspects financiers	○	○	○	○	○
Aspects marketing (clarification de l'offre, segmentation/ciblage, positionnement, différenciation)	○	○	○	○	○
Aspects techniques (innovation, production…)	○	○	○	○	○
Aspect commercial	○	○	○	○	○
Anticipation de la croissance	○	○	○	○	○
Gestion de la croissance / des difficultés de l'entreprise (crise)	○	○	○	○	○
Aspects humains (Gestion des Ressources Humaines)	○	○	○	○	○
Aptitudes personnelles et stratégiques (Prise de recul, aide à la décision)	○	○	○	○	○
Accélération du développement de l'entreprise	○	○	○	○	○

Partie 1: Auto-évaluation des vos compétences entrepreneuriales

Perception de vos Compétences Entrepreneuriales actuelles

Pour chacune des compétences listées ci-dessous, veuillez indiquer:

• Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, la compétence ? Avec 1= « Je ne maîtrise pas », 2 = « Je maîtrise peu », 3= « Je maîtrise moyennement », 4 = « Je maîtrise bien », 5= « Je maîtrise parfaitement ».

• Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ? Avec 1= « Je ne peux pas améliorer cette compétence », 2= « Je peux faiblement améliorer cette compétence », 3= « Je peux moyennement améliorer cette compétence », 4= « Je peux considérablement améliorer cette compétence », 5= « Je peux devenir expert dans cette compétence ».

Identifier, acquérir et utiliser les ressources humaines nécessaires pour mettre en œuvre le projet de l'entreprise.

	1	2	3	4	5

3

Niveau de maîtrise de la compétence ?					
Niveau de croyance en la possibilité de l'améliorer ?					

Identifier, acquérir et utiliser les ressources financières nécessaires pour exploiter le projet de l'entreprise.

	1	2	3	4	5
Niveau de maîtrise de la compétence ?					
Niveau de croyance en la possibilité de l'améliorer ?					

Identifier des difficultés de l'entreprise, en cerner les enjeux et les causes probables.

	1	2	3	4	5
Niveau de maîtrise de la compétence ?					
Niveau de croyance en la possibilité de l'améliorer ?					

Orienter et conseiller mes collaborateurs

	1	2	3	4	5
Niveau de maîtrise de la compétence ?					
Niveau de croyance en la possibilité de l'améliorer ?					

Analyser les principaux défis posés à l'entreprise, estimer leur importance relative et leur répercussion sur le bon fonctionnement de l'entreprise

	1	2	3	4	5
Niveau de maîtrise de la compétence ?					
Niveau de croyance en la possibilité de l'améliorer ?					

Argumenter, convaincre les autres

	1	2	3	4	5
Niveau de maîtrise de la compétence ?					
Niveau de croyance en la possibilité de l'améliorer ?					

Exprimer mes idées ou mes opinions d'une façon claire et compréhensible y compris en utilisant la communication non

verbale

	1	2	3	4	5
Niveau de maîtrise de la compétence ?					
Niveau de croyance en la possibilité de l'améliorer ?					

Identifier les objectifs à long terme en les intégrant à la stratégie de l'entreprise

	1	2	3	4	5
Niveau de maîtrise de la compétence ?					
Niveau de croyance en la possibilité de l'améliorer ?					

Identifier les objectifs prioritaires de l'entreprise

	1	2	3	4	5
Niveau de maîtrise de la compétence ?					
Niveau de croyance en la possibilité de l'améliorer ?					

Me focaliser sur des résultats concrets et tangibles en me donnant les moyens de les réaliser

	1	2	3	4	5
Niveau de maîtrise de la compétence ?					
Niveau de croyance en la possibilité de l'améliorer ?					

Arriver à un consensus et à un accord à partir d'idées et de raisonnements différents

	1	2	3	4	5
Niveau de maîtrise de la compétence ?					
Niveau de croyance en la possibilité de l'améliorer ?					

Faire en sorte que chaque personne dans l'entreprise contribue au résultat final

	1	2	3	4	5
Niveau de maîtrise de la compétence ?					
Niveau de croyance en la possibilité de l'améliorer ?					

Identifier et exploiter des opportunités liées au marché et à la technologie aussi bien dans mon domaine d'activité qu'en dehors

	1	2	3	4	5
Niveau de maîtrise de la compétence ?					
Niveau de croyance en la possibilité de l'améliorer ?					

Développer et gérer activement des relations (clients, fournisseurs et autres parties prenantes)

	1	2	3	4	5
Niveau de maîtrise de la compétence ?					
Niveau de croyance en la possibilité de l'améliorer ?					

Formuler et évaluer les différentes stratégies à partir d'informations et de critères pertinents

	1	2	3	4	5
Niveau de maîtrise de la compétence ?					
Niveau de croyance en la possibilité de l'améliorer ?					

Identifier les orientations futures de l'entreprise et formuler une politique à long terme en fonction des évolutions de son environnement

	1	2	3	4	5
Niveau de maîtrise de la compétence ?					
Niveau de croyance en la possibilité de l'améliorer ?					

S'informer sur des évolutions économiques, sociales, géopolitiques et environnementales des secteurs d'activité intéressant l'entreprise

	1	2	3	4	5
Niveau de maîtrise de la compétence ?					
Niveau de croyance en la possibilité de l'améliorer ?					

Bien gérer son emploi du temps et ses priorités en fonction des ressources disponibles

	1	2	3	4	5

Niveau de maîtrise de la compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en la possibilité de l'améliorer ?	○	○	○	○	○

Transmettre la culture et les valeurs de l'entreprise à l'intérieur et à l'extérieur

	1	2	3	4	5
Niveau de maîtrise de la compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en la possibilité de l'améliorer ?	○	○	○	○	○

Faire évoluer mes collaborateurs en analysant leurs besoins et en facilitant leurs apprentissages

	1	2	3	4	5
Niveau de maîtrise de la compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en la possibilité de l'améliorer ?	○	○	○	○	○

Identifier les opportunités pouvant conduire l'entreprise à s'internationaliser

	1	2	3	4	5
Niveau de maîtrise de la compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en la possibilité de l'améliorer ?	○	○	○	○	○

Votre Efficacité Entrepreneuriale

Dans quelle mesure vous vous sentez,aujourd'hui, capable de :

	Pas du tout capable	Plutôt pas capable	Moyennement capable	Plutôt capable	Tout à fait capable
Résoudre efficacement au quotidien les problèmes et les crises	○	○	○	○	○
Prendre les bonnes décisions malgré le risque et l'incertitude	○	○	○	○	○
Bien gérer les dépenses et les flux de trésorerie	○	○	○	○	○
Faire preuve de créativité notamment en trouvant de nouvelles idées pour un produit ou un service, de nouvelles opportunités, de nouveaux créneaux.	○	○	○	○	○
Convaincre les collaborateurs et les parties prenantes à adhérer au projet et à la stratégie de l'entreprise	○	○	○	○	○
Etre un leader (superviser, diriger, motiver, et garantir le bon fonctionnement de l'organisation)	○	○	○	○	○

Partie 2: Performance de vos activités entrepreneuriales

La liste ci-dessous représente des activités nécessaires au développement de votre entreprise. Merci d'indiquer, dans un premier temps, si vous avez réalisé/entrain de réaliser chacune de ces tâches. Ensuite, pour celles que vous avez réalisées/entrain de réaliser, indiquez votre niveau de satisfaction de votre performance dans leur accomplissement, avec 1= Très insatisfait(e), à 5= Très satisfait(e).

Trouver les compléments de ressources financières nécessaires au fonctionnement et au développement de mon activité

○ Oui ○ Non

Niveau de satisfaction de votre performance d'accomplissement ?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Concevoir et mettre à disposition les services ou les produits attendus par ma clientèle dans les meilleurs délais

○ Oui ○ Non

Niveau de satisfaction de votre performance d'accomplissement ?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Concevoir et mettre à disposition les services ou les produits attendus par ma clientèle dans le respect des engagements de qualité

○ Oui ○ Non

Niveau de satisfaction de votre performance d'accomplissement ?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Concevoir et mettre à disposition les services ou les produits attendus par ma clientèle au meilleur prix

○ Oui ○ Non

Identifier les prospects et réaliser les contacts commerciaux conformément aux objectifs de l'entreprise

○ Oui ○ Non

Niveau de satisfaction de votre performance d'accomplissement ?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Obtenir les commandes nécessaires à la vente de mes services et produits

○ Oui ○ Non

Niveau de satisfaction de votre performance d'accomplissement ?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Recruter et fidéliser les collaborateurs utiles au bon fonctionnement ou au développement de l'entreprise

○ Oui ○ Non

Niveau de satisfaction de votre performance d'accomplissement ?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Installer une culture d'entreprise et faire partager ses valeurs

○ Oui ○ Non

Niveau de satisfaction de votre performance d'accomplissement ?

Très insatisfait(e) | Peu satisfait(e) | Moyennement satisfait(e) | Plutôt satisfait(e) | Très satisfait(e)

Gestion des Ressources Humaines (motiver-impliquer le personnel, fixer des objectifs, déléguer des responsabilités, ...)

Oui | Non

Niveau de satisfaction de votre performance d'accomplissement ?

Très insatisfait(e) | Peu satisfait(e) | Moyennement satisfait(e) | Plutôt satisfait(e) | Très satisfait(e)

Faire réaliser par des sous traitants ou des fournisseurs les produits ou les services attendus par mes clients dans les meilleures conditions (délais, coût et qualité)

Oui | Non

Niveau de satisfaction de votre performance d'accomplissement ?

Très insatisfait(e) | Peu satisfait(e) | Moyennement satisfait(e) | Plutôt satisfait(e) | Très satisfait(e)

Construire et entretenir des partenariats pour la gestion et le développement de mes activités

Oui | Non

Niveau de satisfaction de votre performance d'accomplissement ?

Très insatisfait(e) | Peu satisfait(e) | Moyennement satisfait(e) | Plutôt satisfait(e) | Très satisfait(e)

Etendre et utiliser des réseaux d'affaires

Oui | Non

Niveau de satisfaction de votre performance d'accomplissement ?

Très insatisfait(e) | Peu satisfait(e) | Moyennement satisfait(e) | Plutôt satisfait(e) | Très satisfait(e)

Etendre et utiliser des réseaux technologiques

Oui | Non

Niveau de satisfaction de votre performance d'accomplissement ?

Très insatisfait(e) | Peu satisfait(e) | Moyennement satisfait(e) | Plutôt satisfait(e) | Très satisfait(e)

Concevoir et développer des produits et des services nouveaux

Oui | Non

Niveau de satisfaction de votre performance d'accomplissement ?

Très insatisfait(e) | Peu satisfait(e) | Moyennement satisfait(e) | Plutôt satisfait(e) | Très satisfait(e)

Améliorer les produits et les services existants ou les processus de production ou de servuction

Oui | Non

Niveau de satisfaction de votre performance d'accomplissement ?

Très insatisfait(e) | Peu satisfait(e) | Moyennement satisfait(e) | Plutôt satisfait(e) | Très satisfait(e)

Identifier ou construire de nouvelles opportunités d'affaires

Oui | Non

Niveau de satisfaction de votre performance d'accomplissement ?

Très insatisfait(e) | Peu satisfait(e) | Moyennement satisfait(e) | Plutôt satisfait(e) | Très satisfait(e)

Rechercher les informations utiles pour exercer une veille technologique concurrentielle liée à mon marché

Oui | Non

Niveau de satisfaction de votre performance d'accomplissement ?

Très insatisfait(e) | Peu satisfait(e) | Moyennement satisfait(e) | Plutôt satisfait(e) | Très satisfait(e)

Gérer la croissance/ les difficultés de l'entreprise

Oui | Non

Y a-t-il d'autres activités que vous avez réalisées/ êtes entrain de réaliser et qui ne figurent pas dans la liste précédente?

Oui | Non

Merci de mentionner la première activité

Niveau de satisfaction de votre performance d'accomplissement ?

Très insatisfait(e) | Peu satisfait(e) | Moyennement satisfait(e) | Plutôt satisfait(e) | Très satisfait(e)

Merci de mentionner la deuxième activité

Niveau de satisfaction de votre performance d'accomplissement ?

Très insatisfait(e) | Peu satisfait(e) | Moyennement satisfait(e) | Plutôt satisfait(e) | Très satisfait(e)

Qu'est-ce qui vous manque, aujourd'hui, pour gérer et développer votre entreprise ?



Renseignements sur votre accompagnateur

Nom de votre accompagnateur

Prénom de votre accompagnateur

Nous vous remercions d'avoir consacré du temps pour cette étude.

Annexe 12 : Questionnaire (1) Entrepreneurs non retenus

Questionnaire 1 : Entrepreneurs Non Retenus RE

Enquête sur le développement des compétences entrepreneuriales

1. Le questionnaire est composé de 4 parties
2. Il est important de répondre à toutes les questions. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse, seule votre perception nous intéresse.
3. Certaines questions pourront vous sembler répétitives mais elles sont nécessaires pour accroitre la fiabilité des mesures.
4. Les informations que vous voudrez bien nous confier resteront strictement confidentielles et ne seront utilisées qu'aux fins de cette recherche.

Partie 1 : Vous et votre projet d'entreprise

NOM

Prénom

Vous êtes :

○ Un homme ○ Une femme

Votre tranche d'âge ?

○ Moins de 30 ans ○ Entre 31 et 40 ans ○ Entre 41 et 50 ans ○ Entre 51 et 60 ans ○ Plus de 60 ans

Nationalité :

○ Française ○ Etrangère

Préciser :

Adresse E-mail :

Etat civil :

○ Marié(e), pacsé(e) ou vie maritale ○ Divorcé(e) ou séparé(e) ○ Célibataire ○ Veuf(ve)

Avez-vous des enfants à charge ?

○ Oui ○ Non

Combien ?

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 et plus

Vos parents sont-ils ou ont-ils été entrepreneurs ?

○ Oui, ma mère ○ Oui, mon père ○ Oui, les deux ○ Non

Vous avez cherché un accompagnement à la création /reprise d'une entreprise par Réseau Entreprendre, à quelle date avez-vous postulé ? (ou date du comité d'engagement)

A quelle association du Réseau Entreprendre, avez-vous postulé?

Votre projet était de type :

○ Création ○ Reprise

Quel est votre niveau d'étude ?

○ CAP/BEP ○ BAC+ 2 ou 3 ○ Doctorat

○ Niveau BAC ○ BAC +4 ou plus ○ Autre

Préciser :

Votre formation est-elle en relation avec le secteur d'activité de votre projet de création/ reprise d'entreprise?

○ Oui ○ Non

Avant de chercher à créer ou reprendre une entreprise, vous étiez...

Depuis combien de temps occupiez-vous cet emploi ?

○ Moins d'un an ○ De 1 à 5 ans ○ De 6 à 10 ans ○ Plus de 10 ans

Etiez-vous en recherche d'emploi ?

○ Oui ○ Non

Depuis combien de mois recherchiez-vous cet emploi ?

Avant de chercher à créer ou reprendre une entreprise, aviez-vous déjà participé à un ou des projet(s) de création ou de reprise d'entreprise ?

○ Oui ○ Non

Précisez combien de créations?

Préciser combien de reprises?

Dans quel secteur d'activité avez-vous acquis la majorité de votre expérience professionnelle ?

Aviez-vous de l'expérience dans le secteur d'activité de l'entreprise que vous avez voulu créer ou reprendre?

○ Oui ○ Non

Quelle est la durée de cette expérience ?

○ Moins d'un an ○ De 1 à 5 ans ○ De 6 à 10 ans ○ Plus de 10 ans

Choix du Réseau Entreprendre ®

Indiquez le degré d'importance de chaque énoncé sur votre choix de postuler au Réseau Entreprendre ®

	Pas du tout important	Peu important	Moyennement important	Plutôt important	Très important
Recherche d'un financement (via un prêt d'honneur)	○	○	○	○	○
Recherche de conseils personnalisés auprès de personnes expérimentées	○	○	○	○	○

Recherche de services me permettant d'améliorer mes compétences entrepreneuriales					
Recherche des réseaux d'affaires					
Désir d'être accompagné pendant un certain temps					
Rencontrer d'autres créateurs d'entreprise pour ne pas être seul					

Autre(s) importante(s) raison(s), Précisez

Pensez-vous que le fait de ne pas pouvoir devenir lauréat du RE® avait des conséquences négatives sur votre projet ?

Oui Non

Lesquelles?

Aujourd'hui, quelle est votre situation ?

Pour quelles raisons avez-vous abandonné votre projet ?

Par quel(s) organisme(s) êtes-vous accompagnés ? (Plusieurs réponses sont possibles)

Expert-comptable	CRA	Oseo	Boutiques de Gestion	France Active
CCI	France Initiative	Fédération Pionnières	Autres	

Autre(s) organisme(s)? Merci de préciser

Vous avez créé ou repris une entreprise, avez-vous-bénéficié de l'accompagnement d'un ou de plusieurs organismes?

Oui Non

Par quel(s) organisme(s) êtes-vous accompagnés ? (Plusieurs réponses sont possibles)

Expert-comptable	CRA	Oseo	Boutiques de Gestion	France Active
CCI	France Initiative	Fédération Pionnières	Autres	

Autre(s) organisme(s)? Merci de préciser

Raison sociale de l'entreprise que vous avez créée/reprise

Date de création/reprise ?

Dans quel département se situe le siège de votre entreprise ?

Avez-vous créé des emplois depuis la création ou la reprise de votre entreprise ?

Oui Non

Combien d'emplois (y compris le vôtre)?

Quel est le statut légal de votre entreprise ?

Précisez

Quel est le secteur d'activité de l'entreprise que vous avez créé ou repris?

Vos Traits de Personnalité

Veuillez indiquer votre degré d'accord avec les propositions suivantes

	Pas du tout d'accord	Un peu d'accord	Moyennement d'accord	Assez d'accord	Tout à fait d'accord
Je ne crois pas que le hasard ou la chance joue un rôle important dans ma vie					
Ma vie est contrôlée par des évènements accidentels					
Si je réussis, c'est parce que j'ai travaillé dur, la chance a peu ou rien à voir avec ce résultat.					
Réussir dépend principalement d'être au bon endroit et au bon moment					

Ceux qui réussissent, sont ceux qui ont les compétences et les capacités nécessaires, la chance n'a rien à voir avec cela.					
Notre vie est gérée par quelques personnes de pouvoir, nous ne pouvons rien faire à ce sujet					
Ce qui arrive dans ma vie est le résultat de mes propres actions					
Je fais de mon mieux quant mes tâches de travail sont difficiles					
Je travaille très dur pour améliorer mes performances au travail					
Je prends des risques modérés et j'essaye toujours d'avancer dans mon travail					
J'essaye de réaliser mon travail mieux que mes pairs et collègues					
Dans mon travail, j'essaye d'être le patron					
J'applique toujours ma propre méthode de travail indépendamment de l'opinion des autres					
Je ne tiens pas compte des règles et réglementations qui entravent ma liberté personnelle					
J'essaye de faire de mon mieux pour accomplir, seul, les tâches de travail (Je ne délègue pas de responsabilités)					
Généralement, quant je prends des décisions stratégiques, c'est avec beaucoup de prudence					
Je me considère plus preneur de risque que les autres					
Mon équipe de travail est audacieuse					
La culture de mon entreprise valorise la prise de risque					
Dans mon entreprise, lorsque la situation l'exige, je suis disposé à prendre des risques					
Je suis prêt à prendre d'importantes décisions stratégiques, même si le résultat potentiel est incertain					

J'aime agir face à l'incertitude					
Je suis prêt à prendre des risques mais de façon calculée					
J'ai confiance en ma capacité à apprendre et à développer de nouvelles compétences utiles à mon travail					
Je suis très capable de suivre le rythme d'évolution des nouvelles techniques et connaissances nécessaires pour mon travail					
Je peux développer des compétences professionnelles pertinentes					

Partie 3: Auto-évaluation des compétences entrepreneuriales

Perception de vos Compétences Entrepreneuriales actuelles

Pour chacune des compétences listées ci-dessous, veuillez indiquer:

* Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, la compétence ? Avec 1= « Je ne maîtrise pas», 2 = « Je maîtrise peu », 3= « Je maîtrise moyennement », 4 = « Je maîtrise bien », 5= « Je maîtrise parfaitement ».

* Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ? Avec 1= « Je ne peux pas améliorer cette compétence », 2= « Je peux faiblement améliorer cette compétence », 3= « Je peux moyennement améliorer cette compétence », 4= « Je peux considérablement améliorer cette compétence », 5= « Je peux devenir expert dans cette compétence ».

Identifier, acquérir et utiliser les ressources humaines nécessaires pour mettre en œuvre le projet de l'entreprise.	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, cette compétence ?					
Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir?					
Identifier, acquérir et utiliser les ressources financières nécessaires pour exploiter le projet de l'entreprise.	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, cette compétence?					
Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ?					
Identifier des problèmes posés à l'entreprise, en cerner les enjeux et les causes probables.	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, cette compétence ?					
Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ?					
Orienter et conseiller mes collaborateurs	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, cette compétence ?					
Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ?					
Analyser les principaux défis posés à l'entreprise, estimer leur importance relative et leur répercussion sur le bon fonctionnement de l'entreprise	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, cette compétence ?					
Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ?					
Argumenter, convaincre les autres	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, cette compétence ?					
Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ?					
Exprimer mes idées ou mes opinions d'une façon claire et compréhensible y compris en utilisant la communication non verbale	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, cette compétence ?					
Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ?					
Identifier les objectifs à long terme en les intégrant à la stratégie de l'entreprise	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, cette compétence ?					
Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ?					
Identifier les objectifs prioritaires de l'entreprise	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, cette compétence ?					
Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ?					
Me focaliser sur des résultats concrets et tangibles en me donnant les moyens de les réaliser	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, cette compétence ?					
Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ?					
Arriver à un consensus et à un accord à partir d'idées et de raisonnements différents	1	2	3	4	5

Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, cette compétence ?					
Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ?					

Faire en sorte que chaque personne dans l'entreprise contribue au résultat final

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, cette compétence ?					
Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ?					

Identifier et exploiter des opportunités liées au marché et à la technologie aussi bien dans mon domaine d'activité qu'en dehors

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, cette compétence ?					
Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ?					

Développer et gérer activement des relations (clients, fournisseurs et autres parties prenantes)

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, cette compétence ?					
Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ?					

Formuler et évaluer les différentes stratégies à partir d'informations et de critères pertinents

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, cette compétence ?					
Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ?					

Identifier les orientations futures de l'entreprise et formuler une politique à long terme en fonction des évolutions de son environnement

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, cette compétence ?					
Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ?					

S'informer sur des évolutions économiques, sociales, géopolitiques et environnementales des secteurs d'activité intéressant l'entreprise

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, cette compétence ?					
Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ?					

Bien gérer son emploi du temps et ses priorités en fonction des ressources disponibles

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, cette compétence ?					
Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ?					

Transmettre la culture et les valeurs de l'entreprise à l'intérieur et à l'extérieur

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, cette compétence ?					
Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ?					

Faire évoluer mes collaborateurs en analysant leurs besoins et en facilitant leurs apprentissages

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, cette compétence ?					
Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ?					

Identifier les opportunités pouvant conduire l'entreprise à s'internationaliser

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, cette compétence ?					
Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ?					

Votre Efficacité Entrepreneuriale

Dans quelle mesure vous vous sentez, aujourd'hui, capable de :

	Pas du tout capable	Plutôt pas capable	Moyennement capable	Plutôt capable	Tout à fait capable
Résoudre efficacement au quotidien les problèmes et les crises					
Prendre les bonnes décisions malgré le risque et l'incertitude					
Bien gérer les dépenses et les flux de trésorerie					
Faire preuve de créativité notamment en trouvant de nouvelles idées pour un produit ou un service, de nouvelles opportunités, de nouveaux créneaux,...					
Convaincre les collaborateurs et les parties prenantes à adhérer au projet et à la stratégie de l'entreprise					
Etre un leader (superviser, diriger, motiver, et garantir le bon fonctionnement de l'organisation)					

Partie 4: Performance de vos activités entrepreneuriales

La liste, ci-dessous, représente des activités nécessaires au développement de votre entreprise.

Merci d'indiquer, dans un premier temps, si vous avez réalisé/entrain de réaliser chacune de ces tâches. Ensuite, pour celles que vous avez réalisées/entrain de réaliser, merci d'indiquer votre niveau de satisfaction de votre performance dans leur accomplissement, avec 1= Très insatisfait(e), à 5= Très satisfait(e).

Trouver les compléments de ressources financières nécessaires au fonctionnement et au développement de mon activité

○ Oui	○ Non

Concevoir et mettre à disposition les services ou les produits attendus par ma clientèle dans les meilleurs délais

○ Oui	○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de votre performance dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e)	○ Peu satisfait(e)	○ Moyennement satisfait(e)	○ Plutôt satisfait(e)	○ Très satisfait(e)

Concevoir et mettre à disposition les services ou les produits attendus par ma clientèle dans le respect des engagements de qualité

○ Oui	○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de votre performance dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e)	○ Peu satisfait(e)	○ Moyennement satisfait(e)	○ Plutôt satisfait(e)	○ Très satisfait(e)

Concevoir et mettre à disposition les services ou les produits attendus par ma clientèle au meilleur prix

○ Oui	○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de votre performance dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e)	○ Peu satisfait(e)	○ Moyennement satisfait(e)	○ Plutôt satisfait(e)	○ Très satisfait(e)

Identifier les prospects et réaliser les contacts commerciaux conformément aux objectifs de l'entreprise

○ Oui	○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de votre performance dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e)	○ Peu satisfait(e)	○ Moyennement satisfait(e)	○ Plutôt satisfait(e)	○ Très satisfait(e)

Obtenir les commandes nécessaires à la vente de mes services et produits

○ Oui	○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de votre performance dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e)	○ Peu satisfait(e)	○ Moyennement satisfait(e)	○ Plutôt satisfait(e)	○ Très satisfait(e)

Recruter et fidéliser les collaborateurs utiles au bon fonctionnement ou au développement de l'entreprise

○ Oui	○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de votre performance dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e)	○ Peu satisfait(e)	○ Moyennement satisfait(e)	○ Plutôt satisfait(e)	○ Très satisfait(e)

Installer une culture d'entreprise et faire partager ses valeurs

○ Oui	○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de votre performance dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e)	○ Peu satisfait(e)	○ Moyennement satisfait(e)	○ Plutôt satisfait(e)	○ Très satisfait(e)

Gestion des Ressources Humaines (motiver-impliquer le personnel, fixer des objectifs, déléguer des responsabilités, ...)

○ Oui	○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de votre performance dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e)	○ Peu satisfait(e)	○ Moyennement satisfait(e)	○ Plutôt satisfait(e)	○ Très satisfait(e)

Faire réaliser par des sous traitants ou des fournisseurs les produits ou les services attendus par mes clients dans les meilleures conditions (délais, coût et qualité)

○ Oui	○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de votre performance dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e)	○ Peu satisfait(e)	○ Moyennement satisfait(e)	○ Plutôt satisfait(e)	○ Très satisfait(e)

Construire et entretenir des partenariats pour la gestion et le développement de mes activités

○ Oui	○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de votre performance dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e)	○ Peu satisfait(e)	○ Moyennement satisfait(e)	○ Plutôt satisfait(e)	○ Très satisfait(e)

Etendre et utiliser des réseaux d'affaires

○ Oui	○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de votre performance dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e)	○ Peu satisfait(e)	○ Moyennement satisfait(e)	○ Plutôt satisfait(e)	○ Très satisfait(e)

Etendre et utiliser des réseaux technologiques

○ Oui	○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de votre performance dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e)	○ Peu satisfait(e)	○ Moyennement satisfait(e)	○ Plutôt satisfait(e)	○ Très satisfait(e)

Concevoir et développer des produits et des services nouveaux

○ Oui	○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de votre performance dans l'accomplissement de cette activité?

Très insatisfait(e)	Peu satisfait(e)	Moyennement satisfait(e)	Plutôt satisfait(e)	Très satisfait(e)

Améliorer les produits et les services existants ou les processus de production ou de servuction

Oui	Non

Identifier ou construire de nouvelles opportunités d'affaires

Oui	Non

Quel est votre niveau de satisfaction de votre performance dans l'accomplissement de cette activité?

Très insatisfait(e)	Peu satisfait(e)	Moyennement satisfait(e)	Plutôt satisfait(e)	Très satisfait(e)

Rechercher les informations utiles pour exercer une veille technologique concurrentielle liée à mon marché

Oui	Non

Quel est votre niveau de satisfaction de votre performance dans l'accomplissement de cette activité?

Très insatisfait(e)	Peu satisfait(e)	Moyennement satisfait(e)	Plutôt satisfait(e)	Très satisfait(e)

Gérer la croissance/ les difficultés de l'entreprise

Oui	Non

Quel est votre niveau de satisfaction de votre performance dans l'accomplissement de cette activité?

Très insatisfait(e)	Peu satisfait(e)	Moyennement satisfait(e)	Plutôt satisfait(e)	Très satisfait(e)

Y a-t-il d'autres activités que vous avez réalisées/ êtes entrain de réaliser et qui ne figurent pas dans la liste précédente?

Oui	Non

Merci de mentionner la première activité (s'il y en a)

Quel est votre niveau de satisfaction de votre performance dans l'accomplissement de cette activité?

Très insatisfait(e)	Peu satisfait(e)	Moyennement satisfait(e)	Plutôt satisfait(e)	Très satisfait(e)

Merci de mentionner la deuxième activité (s'il y en a)

Quel est votre niveau de satisfaction de votre performance dans l'accomplissement de cette activité?

Très insatisfait(e)	Peu satisfait(e)	Moyennement satisfait(e)	Plutôt satisfait(e)	Très satisfait(e)

Merci de mentionner la troisième activité (s'il y en a)

Quel est votre niveau de satisfaction de votre performance dans l'accomplissement de cette activité?

Très insatisfait(e)	Peu satisfait(e)	Moyennement satisfait(e)	Plutôt satisfait(e)	Très satisfait(e)

Qu'est-ce qui vous manque, aujourd'hui, pour gérer et développer votre entreprise ?

Souhaitez-vous recevoir les résultats de cette enquête ?

Oui	Non

Merci de l'attention que vous avez accordée à cette étude et d'avoir consacré du temps pour répondre à ce questionnaire.

Nous vous recontacterons dans 6 mois pour prendre en compte l'évolution de votre projet et recueillir vos avis et suggestions

Annexe 13 : Questionnaire (2) Entrepreneurs non retenus

Questionnaire (2) « Entrepreneurs Non Retenus » : Echantillon de contrôle

Suite de l'Enquête sur le développement des compétences entrepreneuriales

1. Le questionnaire est composé de 2 parties
2. Il est important de répondre à toutes les questions. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse, seule votre perception nous intéresse.
3. Certaines questions pourront vous sembler répétitives mais elles sont nécessaires pour accroitre la fiabilité des mesures.
4. Pour valider le questionnaire, il faut absolument cliquer sur "envoyer" qui se trouve à la dernière page du questionnaire.

Vous et votre projet d'entreprise

NOM

Prénom

Adresse E-mail :

A quelle association du Réseau Entreprendre, avez-vous postulé?

Aujourd'hui, quelle est votre situation ?

Vous avez créé ou repris une entreprise

Raison sociale de l'entreprise que vous avez créée/reprise

Date de création/reprise ?

Combien d'emplois y compris le vôtre avez vous crées jusqu'à aujourd'hui?

Quel est le statut légal de votre entreprise ?

Précisez

Quel est le secteur d'activité de l'entreprise que vous avez créé ou repris?

Précisez

Partie 1: Auto-évaluation des compétences entrepreneuriales

Perception de vos Compétences Entrepreneuriales actuelles

Pour chacune des compétences listées ci-dessous, veuillez indiquer:

* Dans quelle mesure maitrisez-vous, aujourd'hui, la compétence ? Avec 1= « Je ne maîtrise pas», 2 = « Je maîtrise peu », 3= « Je maîtrise moyennement », 4 = « Je maîtrise bien », 5= « Je maîtrise parfaitement ».

* Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ? Avec 1= « Je ne peux pas améliorer cette compétence », 2= « Je peux faiblement améliorer cette compétence », 3= « Je peux moyennement améliorer cette compétence », 4= « Je peux considérablement améliorer cette compétence », 5= « Je peux devenir expert dans cette compétence ».

Identifier, acquérir et utiliser les ressources humaines nécessaires pour mettre en œuvre le projet de l'entreprise.	1	2	3	4	5
Niveau de maîtrise de la compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en la possibilité de l'améliorer ?	○	○	○	○	○

Identifier, acquérir et utiliser les ressources financières nécessaires pour exploiter le projet de l'entreprise.	1	2	3	4	5
Niveau de maîtrise de la compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en la possibilité de l'améliorer ?	○	○	○	○	○

Identifier des problèmes posés à l'entreprise, en cerner les enjeux et les causes probables.	1	2	3	4	5
Niveau de maîtrise de la compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en la possibilité de l'améliorer ?	○	○	○	○	○

Orienter et conseiller mes collaborateurs	1	2	3	4	5
Niveau de maîtrise de la compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en la possibilité de l'améliorer ?	○	○	○	○	○

Analyser les principaux défis posés à l'entreprise, estimer leur importance relative et leur répercussion sur le bon fonctionnement de l'entreprise	1	2	3	4	5
Niveau de maîtrise de la compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en la possibilité de l'améliorer ?	○	○	○	○	○

Argumenter, convaincre les autres	1	2	3	4	5
Niveau de maîtrise de la compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en la possibilité de l'améliorer ?	○	○	○	○	○

Exprimer mes idées ou mes opinions d'une façon claire et compréhensible y compris en utilisant la communication non verbale	1	2	3	4	5
Niveau de maîtrise de la compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en la possibilité de l'améliorer ?	○	○	○	○	○

Identifier les objectifs à long terme en les intégrant à la stratégie de l'entreprise	1	2	3	4	5
Niveau de maîtrise de la compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en la possibilité de l'améliorer ?	○	○	○	○	○

Identifier les objectifs prioritaires de l'entreprise	1	2	3	4	5
Niveau de maîtrise de la compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en la possibilité de l'améliorer ?	○	○	○	○	○

Me focaliser sur des résultats concrets et tangibles en me donnant les moyens de les réaliser	1	2	3	4	5
Niveau de maîtrise de la compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en la possibilité de l'améliorer ?	○	○	○	○	○

Arriver à un consensus et à un accord à partir d'idées et de raisonnements différents	1	2	3	4	5
Niveau de maîtrise de la compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en la possibilité de l'améliorer ?	○	○	○	○	○

Faire en sorte que chaque personne dans l'entreprise contribue au résultat final	1	2	3	4	5
Niveau de maîtrise de la compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en la possibilité de l'améliorer ?	○	○	○	○	○

Identifier et exploiter des opportunités liées au marché et à la technologie aussi bien dans mon domaine d'activité qu'en dehors	1	2	3	4	5
Niveau de maîtrise de la compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en la possibilité de l'améliorer ?	○	○	○	○	○

Développer et gérer activement des relations (clients, fournisseurs et autres parties prenantes)	1	2	3	4	5
Niveau de maîtrise de la compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en la possibilité de l'améliorer ?	○	○	○	○	○

Formuler et évaluer les différentes stratégies à partir d'informations et de critères pertinents	1	2	3	4	5
Niveau de maîtrise de la compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en la possibilité de l'améliorer ?	○	○	○	○	○

Identifier les orientations futures de l'entreprise et formuler une politique à long terme en fonction des évolutions de son environnement	1	2	3	4	5
Niveau de maîtrise de la compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en la possibilité de l'améliorer ?	○	○	○	○	○

S'informer sur des évolutions économiques, sociales, géopolitiques et environnementales des secteurs d'activité intéressant l'entreprise	1	2	3	4	5
Niveau de maîtrise de la compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en la possibilité de l'améliorer ?	○	○	○	○	○

Bien gérer son emploi du temps et ses priorités en fonction des ressources disponibles	1	2	3	4	5
Niveau de maîtrise de la compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en la possibilité de l'améliorer ?	○	○	○	○	○

Transmettre la culture et les valeurs de l'entreprise à l'intérieur et à l'extérieur	1	2	3	4	5
Niveau de maîtrise de la compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en la possibilité de l'améliorer ?	○	○	○	○	○

Faire évoluer mes collaborateurs en analysant leurs besoins et en facilitant leurs apprentissages	1	2	3	4	5
Niveau de maîtrise de la compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en la possibilité de l'améliorer ?	○	○	○	○	○

Identifier les opportunités pouvant conduire l'entreprise à s'internationaliser	1	2	3	4	5
Niveau de maîtrise de la compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en la possibilité de l'améliorer ?	○	○	○	○	○

Votre Efficacité Entrepreneuriale

Dans quelle mesure vous vous sentez, aujourd'hui, capable de :	Pas du tout capable	Plutôt pas capable	Moyennement capable	Plutôt capable	Tout à fait capable
Résoudre efficacement au quotidien les problèmes et les crises	○	○	○	○	○
Prendre les bonnes décisions malgré le risque et l'incertitude	○	○	○	○	○

Bien gérer les dépenses et les flux de trésorerie	○	○	○	○	○
Faire preuve de créativité notamment en trouvant de nouvelles idées pour un produit ou un service, de nouvelles opportunités, de nouveaux créneaux,...	○	○	○	○	○
Convaincre les collaborateurs et les parties prenantes à adhérer au projet et à la stratégie de l'entreprise	○	○	○	○	○
Etre un leader (superviser, diriger, motiver, et garantir le bon fonctionnement de l'organisation)	○	○	○	○	○

Partie 2: Performance de vos activités entrepreneuriales

La liste, ci-dessous, représente des activités nécessaires au développement de votre entreprise.
Merci d'indiquer, dans un premier temps, si vous avez réalisé/entrain de réaliser chacune de ces tâches. Ensuite, pour celles que vous avez réalisées/entrain de réaliser, merci d'indiquer votre niveau de satisfaction de votre performance dans leur accomplissement, avec 1= Très insatisfait(e), à 5= Très satisfait(e).

Trouver les compléments de ressources financières nécessaires au fonctionnement et au développement de mon activité

○ Oui ○ Non

Niveau de satisfaction de votre performance d'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Concevoir et mettre à disposition les services ou les produits attendus par ma clientèle dans les meilleurs délais

○ Oui ○ Non

Niveau de satisfaction de votre performance d'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Concevoir et mettre à disposition les services ou les produits attendus par ma clientèle dans le respect des engagements de qualité

○ Oui ○ Non

Niveau de satisfaction de votre performance d'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Concevoir et mettre à disposition les services ou les produits attendus par ma clientèle au meilleur prix

○ Oui ○ Non

Niveau de satisfaction de votre performance d'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Identifier les prospects et réaliser les contacts commerciaux conformément aux objectifs de l'entreprise

○ Oui ○ Non

Niveau de satisfaction de votre performance d'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Obtenir les commandes nécessaires à la vente de mes services et produits

○ Oui ○ Non

Niveau de satisfaction de votre performance d'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Recruter et fidéliser les collaborateurs utiles au bon fonctionnement ou au développement de l'entreprise

○ Oui ○ Non

Niveau de satisfaction de votre performance d'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Installer une culture d'entreprise et faire partager ses valeurs

○ Oui ○ Non

Niveau de satisfaction de votre performance d'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Gestion des Ressources Humaines (motiver-impliquer le personnel, fixer des objectifs, déléguer des responsabilités, ...)

○ Oui ○ Non

Niveau de satisfaction de votre performance d'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Faire réaliser par des sous traitants ou des fournisseurs les produits ou les services attendus par mes clients dans les meilleures conditions (délais, coût et qualité)

○ Oui ○ Non

Construire et entretenir des partenariats pour la gestion et le développement de mes activités

○ Oui ○ Non

Niveau de satisfaction de votre performance d'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Etendre et utiliser des réseaux d'affaires

Oui Non

Niveau de satisfaction de votre performance d'accomplissement de cette activité?

Très insatisfait(e) Peu satisfait(e) Moyennement satisfait(e) Plutôt satisfait(e) Très satisfait(e)

Etendre et utiliser des réseaux technologiques

Oui Non

Niveau de satisfaction de votre performance d'accomplissement de cette activité?

Très insatisfait(e) Peu satisfait(e) Moyennement satisfait(e) Plutôt satisfait(e) Très satisfait(e)

Concevoir et développer des produits et des services nouveaux

Oui Non

Niveau de satisfaction de votre performance d'accomplissement de cette activité?

Très insatisfait(e) Peu satisfait(e) Moyennement satisfait(e) Plutôt satisfait(e) Très satisfait(e)

Améliorer les produits et les services existants ou les processus de production ou de servuction

Oui Non

Niveau de satisfaction de votre performance d'accomplissement de cette activité?

Très insatisfait(e) Peu satisfait(e) Moyennement satisfait(e) Plutôt satisfait(e) Très satisfait(e)

Identifier ou construire de nouvelles opportunités d'affaires

Oui Non

Niveau de satisfaction de votre performance d'accomplissement de cette activité?

Très insatisfait(e) Peu satisfait(e) Moyennement satisfait(e) Plutôt satisfait(e) Très satisfait(e)

Rechercher les informations utiles pour exercer une veille technologique concurrentielle liée à mon marché

Oui Non

Niveau de satisfaction de votre performance d'accomplissement de cette activité?

Très insatisfait(e) Peu satisfait(e) Moyennement satisfait(e) Plutôt satisfait(e) Très satisfait(e)

Gérer la croissance/ les difficultés de l'entreprise

Oui Non

Niveau de satisfaction de votre performance d'accomplissement de cette activité?

Très insatisfait(e) Peu satisfait(e) Moyennement satisfait(e) Plutôt satisfait(e) Très satisfait(e)

Y a-t-il d'autres activités que vous avez réalisées/ êtes entrain de réaliser et qui ne figurent pas dans la liste précédente?

Oui Non

Merci de mentionner la première activité (s'il y en a)

Niveau de satisfaction de votre performance d'accomplissement de cette activité?

Très insatisfait(e) Peu satisfait(e) Moyennement satisfait(e) Plutôt satisfait(e) Très satisfait(e)

Merci de mentionner la deuxième activité (s'il y en a)

Niveau de satisfaction de votre performance d'accomplissement de cette activité?

Très insatisfait(e) Peu satisfait(e) Moyennement satisfait(e) Plutôt satisfait(e) Très satisfait(e)

Qu'est-ce qui vous manque, aujourd'hui, pour gérer et développer votre entreprise ?

Merci de l'attention que vous avez accordée à cette étude et d'avoir consacré du temps pour répondre à ce questionnaire.

Annexe 14 : Questionnaire (1) Accompagnateurs

Enquête sur le développement des compétences entrepreneuriales par les lauréats du Réseau Entreprendre

1. Nous vous demanderons des informations concernant votre/vos lauréat(s) 2011. Un lauréat, selon cette étude, représente le chef d'entreprise/dirigeant/gérant majoritaire dans l'entreprise accompagnée .
2. Le questionnaire est composé de 4 parties, il est important de répondre à toutes les questions. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse, seule votre perception nous intéresse.
4. Certaines questions pourront vous sembler répétitives mais elles sont nécessaires pour accroitre la fiabilité des mesures.

Partie 1 : Informations sur vous

NOM

Prénom

Vous êtes :

○ Un homme ○ Une femme

Votre tranche d'âge ?

○ Moins de 30 ans ○ Entre 31 et 40 ans ○ Entre 41 et 50 ans ○ Entre 51 et 60 ans ○ Plus de 60 ans

Adresse E-mail :

Quel est votre niveau d'étude ?

○ CAP/BEP ○ BAC+ 2 ou 3 ○ Doctorat

○ Niveau BAC ○ BAC +4 ou plus ○ Autre

Préciser :

Combien d'années d'expérience professionnelle avez-vous ?

Dans quel secteur d'activité avez-vous acquis la majorité de votre expérience professionnelle ?

Préciser

Aviez-vous de l'expérience dans le secteur d'activité du/des projet(s) que vous accompagnez, aujourd'hui, au sein du RE® ?

○ Oui ○ Non

Quelle est la durée de cette expérience ?

○ Moins d'un an ○ De 1 à 5 ans ○ De 6 à 10 ans ○ Plus de 10 ans

En quelle année avez-vous adhéré au Réseau Entreprendre® ?

A quelle association avez-vous adhéré?

En tout, combien de lauréats avez-vous accompagnés depuis votre adhésion au Réseau Entreprendre® ?

Etiez-vous ancien lauréat du RE®?

○ Oui ○ Non

De quelle promotion?

Aujourd'hui, vous faites de l'accompagnement à la ...

☐ Création d'entreprise ☐ Reprise d'entreprise

Combien de créations?

Combien de reprises ?

Quel est votre statut professionnel actuel ?

Motivations et Engagement pour l'accompagnement

Veuillez indiquer le degré d'importance de chaque énoncé sur votre décision d'adhérer au Réseau Entreprendre®? Avec 1 : « Pas du tout important », 5 « Très important »

	Pas du tout important	Peu important	Moyennement important	Important	Essentiel
Par envie de transmettre ma passion entrepreneuriale	○	○	○	○	○
Par identification aux valeurs prônées par Réseau Entreprendre®	○	○	○	○	○
Pour intégrer un réseau local Professionnel	○	○	○	○	○
Pour participer au développement économique local	○	○	○	○	○
Pour accompagner un projet et le voir aboutir	○	○	○	○	○
Pour sortir du cadre de mon entreprise	○	○	○	○	○
Pour un enrichissement personnel et professionnel	○	○	○	○	○
Pour trouver des compétences dans différents domaines grâce à l'effet réseau	○	○	○	○	○
Pour rester à l'affut des évolutions technologiques, économiques et territoriales	○	○	○	○	○
Relever un défi, un challenge	○	○	○	○	○

Généralement, quelle importance accordez-vous à l'accompagnement par Réseau Entreprendre® ?

○ Pas du tout important ○ Peu important ○ Moyennement important ○ Important ○ Essentiel

Faites-vous parvenir des rapports/comptes-rendus de votre accompagnement au Réseau Entreprendre® ?

○ Oui ○ Non

A quelle fréquence moyenne ?

Aujourd'hui, combien de lauréats 2011 accompagnez-vous au sein du Réseau Entreprendre® ?

Préciser

Partie 2 : Informations sur le/les Lauréat (s) 2011 / La Relation d'Accompagnement

Dans ce qui suit du questionnaire, nous vous demanderons des informations concernant le/les lauréat(s) 2011 que vous accompagnez au sein du RE®.

Nom du lauréat 2011 (1)

Prénom du lauréat 2011 (1)

La raison sociale de l'entreprise de ce lauréat

Quelle est, en mois, la durée de votre relation d'accompagnement avec ce lauréat ? (dés le début jusqu'à aujourd'hui)

Quelle est la fréquence moyenne de vos rencontres ?

Combien d'heures, en moyenne, durait chacune de ces rencontres?

Jugez-vous la fréquence et la durée de ces rencontres satisfaisantes par rapport aux besoins de ce lauréat ?

○ Oui ○ Non

Pour quelle(s) raison(s)?

Comment jugez-vous le niveau de confiance dans votre relation avec ce lauréat?

○ Très faible ○ Faible ○ Moyen ○ Elevé ○ Très Elevé

D'une manière générale, êtes-vous satisfait de la relation avec ce lauréat ?

○ Pas du tout ○ Peu ○ Moyennement ○ Satisfait ○ Très satisfait

Comment estimez-vous l'importance de votre accompagnement pour la réussite du projet de ce lauréat?

○ Pas du tout important ○ Peu important ○ Moyennement important ○ Important ○ Essentiel

Partie 3: Evaluation des Compétences Entrepreneuriales du Lauréat

Votre Perception des compétences entrepreneuriales du Lauréat

Pour chacune des compétences listées ci-dessous, veuillez indiquer:

* Dans quelle mesure pensez-vous que le/la lauréat(e) maitrise la compétence ? Avec 1= « Pas du tout », 2 = « Il maîtrise peu », 3= « Il maîtrise moyennement », 4 = « Il maîtrise bien », 5= « Il maîtrise parfaitement ».

* Dans quelle mesure croyez-vous ce/cette lauréat(e) capable d'améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ? Avec 1= « Il ne peut pas améliorer cette compétence », 2= « Il peut faiblement améliorer cette compétence », 3= « Il peut moyennement améliorer cette compétence », 4= « Il peut considérablement améliorer cette compétence », 5= « Il peut devenir expert dans cette compétence »

Identifier, acquérir et utiliser les ressources humaines nécessaires pour mettre en œuvre le projet de son entreprise.

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure le lauréat maitrise, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○
Dans quelle mesure croyez-vous le lauréat capable d'améliorer cette compétence davantage ?	○	○	○	○	○

Identifier, acquérir et utiliser les ressources financières nécessaires pour exploiter le projet de son entreprise.

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure le lauréat maitrise, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○
Dans quelle mesure croyez-vous le lauréat capable d'améliorer cette compétence davantage ?	○	○	○	○	○

Identifier les difficultés de l'entreprise, en cerner les enjeux et les causes probables.

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure le lauréat maitrise, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○
Dans quelle mesure croyez-vous le lauréat capable d'améliorer cette compétence davantage ?	○	○	○	○	○

Orienter et conseiller ses collaborateurs

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure le lauréat maitrise, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○
Dans quelle mesure croyez-vous le lauréat capable d'améliorer cette compétence davantage ?	○	○	○	○	○

Analyser les principaux défis posés à son entreprise, estimer leur importance relative et leur répercussion sur le bon fonctionnement de son entreprise

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure le lauréat maitrise, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○
Dans quelle mesure croyez-vous le lauréat capable d'améliorer cette compétence davantage ?	○	○	○	○	○

Argumenter, convaincre les autres

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure le lauréat maitrise, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○
Dans quelle mesure croyez-vous le lauréat capable d'améliorer cette compétence davantage ?	○	○	○	○	○

Exprimer ses idées ou ses opinions d'une façon claire et compréhensible y compris en utilisant la communication non verbale

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure le lauréat maitrise, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○

Dans quelle mesure croyez-vous le lauréat capable d'améliorer cette compétence davantage ?					

Identifier les objectifs à long terme en les intégrant à la stratégie de son entreprise

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure le lauréat maitrise, aujourd'hui, cette compétence ?					
Dans quelle mesure croyez-vous le lauréat capable d'améliorer cette compétence davantage ?					

Identifier les objectifs prioritaires de son entreprise

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure le lauréat maitrise, aujourd'hui, cette compétence ?					
Dans quelle mesure croyez-vous le lauréat capable d'améliorer cette compétence davantage ?					

Se focaliser sur des résultats concrets et tangibles en se donnant les moyens de les réaliser

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure le lauréat maitrise, aujourd'hui, cette compétence ?					
Dans quelle mesure croyez-vous le lauréat capable d'améliorer cette compétence davantage ?					

Arriver à un consensus et à un accord à partir d'idées et de raisonnements différents

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure le lauréat maitrise, aujourd'hui, cette compétence ?					
Dans quelle mesure croyez-vous le lauréat capable d'améliorer cette compétence davantage ?					

Faire en sorte que chaque personne dans son entreprise contribue au résultat final

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure le lauréat maitrise, aujourd'hui, cette					

compétence ?

Dans quelle mesure croyez-vous le lauréat capable d'améliorer cette compétence davantage ?					

Identifier et exploiter des opportunités liées au marché et à la technologie aussi bien dans son domaine d'activité qu'en dehors

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure le lauréat maitrise, aujourd'hui, cette compétence ?					
Dans quelle mesure croyez-vous le lauréat capable d'améliorer cette compétence davantage ?					

Développer et gérer activement des relations (clients, fournisseurs et autres parties prenantes)

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure le lauréat maitrise, aujourd'hui, cette compétence ?					
Dans quelle mesure croyez-vous le lauréat capable d'améliorer cette compétence davantage ?					

Formuler et évaluer les différentes stratégies à partir d'informations et de critères pertinents

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure le lauréat maitrise, aujourd'hui, cette compétence ?					
Dans quelle mesure croyez-vous le lauréat capable d'améliorer cette compétence davantage ?					

Identifier les orientations futures de son entreprise et formuler une politique à long terme en fonction des évolutions de son environnement

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure le lauréat maitrise, aujourd'hui, cette compétence ?					
Dans quelle mesure croyez-vous le lauréat capable d'améliorer cette compétence davantage ?					

S'informer sur des évolutions économiques, sociales, géopolitiques et environnementales des secteurs d'activité intéressant son entreprise

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure le lauréat maitrise, aujourd'hui, cette compétence ?					
Dans quelle mesure croyez-vous le lauréat capable d'améliorer cette compétence davantage ?					

Bien gérer son emploi du temps et ses priorités en fonction des ressources disponibles

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure le lauréat maitrise, aujourd'hui, cette compétence ?					
Dans quelle mesure croyez-vous le lauréat capable d'améliorer cette compétence davantage ?					

Transmettre la culture et les valeurs de son entreprise à l'intérieur et à l'extérieur

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure le lauréat maitrise, aujourd'hui, cette compétence ?					
Dans quelle mesure croyez-vous le lauréat capable d'améliorer cette compétence davantage ?					

Faire évoluer ses collaborateurs en analysant leurs besoins et en facilitant leurs apprentissages

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure le lauréat maitrise, aujourd'hui, cette compétence ?					
Dans quelle mesure croyez-vous le lauréat capable d'améliorer cette compétence davantage ?					

Identifier les opportunités pouvant conduire son entreprise à s'internationaliser

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure le lauréat maitrise, aujourd'hui, cette compétence ?					
Dans quelle mesure croyez-vous le lauréat capable d'améliorer					

cette compétence davantage ?

Efficacité Entrepreneuriale du Lauréat

Dans quelle mesure vous pensez le lauréat capable, aujourd'hui, de :

	Tout à fait incapable	incapable	Moyennement capable	Plutôt capable	Tout à fait capable
Résoudre efficacement au quotidien les problèmes et les crises	○	○	○	○	○
Prendre les bonnes décisions malgré le risque et l'incertitude	○	○	○	○	○
Bien gérer les dépenses et les flux de trésorerie	○	○	○	○	○
Faire preuve de créativité notamment en trouvant de nouvelles idées pour un produit ou un service, de nouvelles opportunités, de nouveaux créneaux,..	○	○	○	○	○
Convaincre ses collaborateurs et les parties prenantes à adhérer à son projet et à la stratégie de son entreprise	○	○	○	○	○
Etre un leader (superviser, diriger, motiver, et garantir le bon fonctionnement de son organisation)	○	○	○	○	○

Partie 4: Performance des activités entrepreneuriales du Lauréat

La liste suivante représente des activités nécessaires au développement de l'entreprise du lauréat.

Pour chacune d'entre d'elles, merci de nous indiquer, dans un premier temps, si le lauréat a réalisé/entrain de réaliser chacune de ces tâches. Ensuite, pour les tâches réalisées/en cours de réalisation, indiquez votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat dans leur accomplissement

Trouver les compléments de ressources financières nécessaires au fonctionnement et au développement de son activité

○ Oui ○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Concevoir et mettre à disposition les services ou les produits attendus par sa clientèle dans les meilleurs délais

○ Oui ○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Concevoir et mettre à disposition les services ou les produits attendus par sa clientèle dans le respect des engagements de qualité

○ Oui ○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Concevoir et mettre à disposition les services ou les produits attendus par sa clientèle au meilleur prix

○ Oui ○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Identifier les prospects et réaliser les contacts commerciaux conformément aux objectifs de son entreprise

○ Oui ○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat(e) dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Obtenir les commandes nécessaires à la vente de ses services et produits

○ Oui ○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat(e) dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Recruter et fidéliser les collaborateurs utiles au bon fonctionnement ou au développement de son entreprise

○ Oui ○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Installer une culture d'entreprise et faire partager ses valeurs

○ Oui ○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Gestion des Ressources Humaines (motiver-impliquer le personnel, fixer des objectifs, déléguer des responsabilités, ...)

○ Oui ○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

satisfait(e)

Faire réaliser par des sous traitants ou des fournisseurs les produits ou les services attendus par ses clients dans les meilleures conditions (délais, coût et qualité)

○ Oui ○ Non

Construire et entretenir des partenariats pour la gestion et le développement de ses activités

○ Oui ○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Etendre et utiliser des réseaux d'affaires

○ Oui ○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Etendre et utiliser des réseaux technologiques

○ Oui ○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Concevoir et développer des produits et des services nouveaux

○ Oui ○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Améliorer les produits et les services existants ou les processus de production ou de servuction

○ Oui ○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Identifier ou construire de nouvelles opportunités d'affaires

○ Oui ○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Rechercher les informations utiles pour exercer une veille technologique concurrentielle liée à son marché

○ Oui ○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Gérer la croissance/ les difficultés de son entreprise

○ Oui ○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Y a-t-il d'autres activités que le lauréat a réalisé/entrain de réaliser et qui ne figurent pas dans la liste précédente ?

○ Oui ○ Non

Merci de mentionner la première activité

Quel est votre niveau de satisfaction de sa performance dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Merci de mentionner la deuxième activité (s'il y en a)

Quel est votre niveau de satisfaction de sa performance dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Merci de mentionner la troisième activité (s'il y en a)

Quel est votre niveau de satisfaction de sa performance dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Selon vous, qu'est-ce qui manque, aujourd'hui, au lauréat pour mieux gérer et développer son entreprise ?

Les parties: 2, 3 et 4 du questionnaire ; auxquelles vous avez eu la gentillesse de répondre ; portent sur des informations concernant un(e) premier(e) lauréat(e) 2011 que vous accompagnez actuellement au sein du Réseau Entreprendre, ainsi que sur votre perception de ses compétences et performance entrepreneuriales.

Étant donné que vous accompagnez, simultanément, un(e) deuxième lauréat(e) 2011 sur un projet différent, nous vous prions de bien vouloir nous communiquer des informations concernant ce lauréat ainsi que vos perceptions de ses compétences et performance entrepreneuriales.

Afin que nous puissions distinguer les réponses relatives à chaque lauréat à l'aide du logiciel utilisé, merci de bien vouloir mentionner le Nom / Prénom de chaque lauréat.

Nous comptons sur votre compréhension et collaboration.

Nom du lauréat 2011(2)

Prénom du lauréat 2011 (2)

La raison sociale de l'entreprise de ce lauréat (2)

Quelle est, en mois, la durée de votre relation d'accompagnement avec ce lauréat ? (dés le début jusqu'à aujourd'hui)

Quelle est la fréquence moyenne de vos rencontres ?

Combien d'heures, en moyenne, durait chacune de ces rencontres?

Jugez-vous la fréquence et la durée de ces rencontres satisfaisantes par rapport aux besoins du lauréat ?

○ Oui	○ Non

Pour quelle(s) raison(s)?

Comment jugez-vous le niveau de confiance dans votre relation avec ce lauréat?

○ Très faible	○ Faible	○ Moyen	○ Elevé	○ Très Elevé

D'une manière générale, êtes-vous satisfait de la relation avec ce lauréat ?

○ Pas du tout	○ Peu	○ Moyennement	○ Satisfait	○ Très satisfait

Comment estimez-vous l'importance de votre accompagnement pour la réussite du projet du lauréat?

○ Pas du tout important	○ Peu important	○ Moyennement important	○ Important	○ Essentiel

Partie 3 (L2): Votre Perception des Compétences Entrepreneuriales du Lauréat (2)

Pour chacune des compétences listées ci-dessous, veuillez indiquer:

* Dans quelle mesure pensez-vous que le/la lauréat(e) maitrise cette compétence ? Avec 1= « Pas du tout », 2 = « Il maîtrise peu », 3= « Il maîtrise moyennement », 4 = « Il maîtrise bien », 5= « Il maîtrise parfaitement ».

* Dans quelle mesure croyez-vous ce/cette lauréat(e) capable d'améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ? Avec 1= « Il ne peut pas améliorer cette compétence », 2= « Il peut faiblement améliorer cette compétence », 3= « Il peut moyennement améliorer cette compétence », 4= « Il peut considérablement améliorer cette compétence », 5= « Il peut devenir expert dans cette compétence »

Identifier, acquérir et utiliser les ressources humaines nécessaires pour mettre en œuvre le projet de son entreprise.

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure le lauréat maitrise, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○
Dans quelle mesure croyez-vous le lauréat capable d'améliorer cette compétence davantage ?	○	○	○	○	○

Identifier, acquérir et utiliser les ressources financières nécessaires pour exploiter le projet de son entreprise.

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure le lauréat maitrise, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○
Dans quelle mesure croyez-vous le lauréat capable d'améliorer cette compétence davantage ?	○	○	○	○	○

Identifier les difficultés de l'entreprise, en cerner les enjeux et les causes probables.

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure le lauréat maitrise, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○
Dans quelle mesure croyez-vous le lauréat capable d'améliorer cette compétence davantage ?	○	○	○	○	○

Orienter et conseiller ses collaborateurs

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure le lauréat maitrise, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○
Dans quelle mesure croyez-vous le lauréat capable d'améliorer cette compétence davantage ?	○	○	○	○	○

Analyser les principaux défis posés à son entreprise, estimer leur importance relative et leur répercussion sur le bon fonctionnement de son entreprise

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure le lauréat maitrise, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○
Dans quelle mesure croyez-vous le lauréat capable d'améliorer cette compétence davantage ?	○	○	○	○	○

Argumenter, convaincre les autres

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure le lauréat maitrise, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○
Dans quelle mesure croyez-vous le lauréat capable d'améliorer cette compétence davantage ?	○	○	○	○	○

Exprimer ses idées ou ses opinions d'une façon claire et compréhensible y compris en utilisant la communication non verbale

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure le lauréat maitrise, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○

Dans quelle mesure croyez-vous le lauréat capable d'améliorer cette compétence davantage ?	○	○	○	○	○

Identifier les objectifs à long terme en les intégrant à la stratégie de son entreprise

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure le lauréat maitrise, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○
Dans quelle mesure croyez-vous le lauréat capable d'améliorer cette compétence davantage ?	○	○	○	○	○

Identifier les objectifs prioritaires de son entreprise

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure le lauréat maitrise, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○
Dans quelle mesure croyez-vous le lauréat capable d'améliorer cette compétence davantage ?	○	○	○	○	○

Se focaliser sur des résultats concrets et tangibles en se donnant les moyens de les réaliser

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure le lauréat maitrise, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○
Dans quelle mesure croyez-vous le lauréat capable d'améliorer cette compétence davantage ?	○	○	○	○	○

Arriver à un consensus et à un accord à partir d'idées et de raisonnements différents

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure le lauréat maitrise, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○
Dans quelle mesure croyez-vous le lauréat capable d'améliorer cette compétence davantage ?	○	○	○	○	○

Faire en sorte que chaque personne dans son entreprise contribue au résultat final

	1	2	3	4	5

Dans quelle mesure le lauréat maitrise, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○
Dans quelle mesure croyez-vous le lauréat capable d'améliorer cette compétence davantage ?	○	○	○	○	○

Identifier et exploiter des opportunités liées au marché et à la technologie aussi bien dans son domaine d'activité qu'en dehors

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure le lauréat maitrise, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○
Dans quelle mesure croyez-vous le lauréat capable d'améliorer cette compétence davantage ?	○	○	○	○	○

Développer et gérer activement des relations (clients, fournisseurs et autres parties prenantes)

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure le lauréat maitrise, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○
Dans quelle mesure croyez-vous le lauréat capable d'améliorer cette compétence davantage ?	○	○	○	○	○

Formuler et évaluer les différentes stratégies à partir d'informations et de critères pertinents

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure le lauréat maitrise, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○
Dans quelle mesure croyez-vous le lauréat capable d'améliorer cette compétence davantage ?	○	○	○	○	○

Identifier les orientations futures de son entreprise et formuler une politique à long terme en fonction des évolutions de son environnement

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure le lauréat maitrise, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○
Dans quelle mesure croyez-vous le lauréat capable d'améliorer cette compétence davantage ?	○	○	○	○	○

S'informer sur des évolutions économiques, sociales, géopolitiques et environnementales des secteurs d'activité intéressant son entreprise

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure le lauréat maitrise, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○
Dans quelle mesure croyez-vous le lauréat capable d'améliorer cette compétence davantage ?	○	○	○	○	○

Bien gérer son emploi du temps et ses priorités en fonction des ressources disponibles

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure le lauréat maitrise, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○
Dans quelle mesure croyez-vous le lauréat capable d'améliorer cette compétence davantage ?	○	○	○	○	○

Transmettre la culture et les valeurs de son entreprise à l'intérieur et à l'extérieur

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure le lauréat maitrise, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○
Dans quelle mesure croyez-vous le lauréat capable d'améliorer cette compétence davantage ?	○	○	○	○	○

Faire évoluer ses collaborateurs en analysant leurs besoins et en facilitant leurs apprentissages

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure le lauréat maitrise, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○
Dans quelle mesure croyez-vous le lauréat capable d'améliorer cette compétence davantage ?	○	○	○	○	○

Identifier les opportunités pouvant conduire son entreprise à s'internationaliser

	1	2	3	4	5
Dans quelle mesure le lauréat maitrise, aujourd'hui, cette compétence ?	○	○	○	○	○

Dans quelle mesure croyez-vous le lauréat capable d'améliorer cette compétence davantage ?	○	○	○	○	○

Dans quelle mesure vous pensez le lauréat capable, aujourd'hui, de :

	Tout à fait incapable	incapable	Moyennement capable	Plutôt capable	Tout à fait capable
Résoudre efficacement au quotidien les problèmes et les crises	○	○	○	○	○
Prendre les bonnes décisions malgré le risque et l'incertitude	○	○	○	○	○
Bien gérer les dépenses et les flux de trésorerie	○	○	○	○	○
Faire preuve de créativité notamment en trouvant de nouvelles idées pour un produit ou un service, de nouvelles opportunités, de nouveaux créneaux,..	○	○	○	○	○
Convaincre ses collaborateurs et les parties prenantes à adhérer à son projet et à la stratégie de son entreprise	○	○	○	○	○
Etre un leader (superviser, diriger, motiver, et garantir le bon fonctionnement de son organisation)	○	○	○	○	○

Partie 4 (L2): Performance des activités entrepreneuriales du Lauréat (2)

La liste suivante représente des activités nécessaires au développement de l'entreprise du lauréat.

Pour chacune d'entre d'elles, merci de nous indiquer, dans un premier temps, si le lauréat (2) a réalisé/entrain de réaliser chacune de ces tâches. Ensuite, pour les tâches réalisées/en cours de réalisation, indiquez votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat dans leur accomplissement

Trouver les compléments de ressources financières nécessaires au fonctionnement et au développement de son activité

○ Oui ○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Concevoir et mettre à disposition les services ou les produits attendus par sa clientèle dans les meilleurs délais

○ Oui ○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Concevoir et mettre à disposition les services ou les produits attendus par sa clientèle dans le respect des engagements de qualité

○ Oui ○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Concevoir et mettre à disposition les services ou les produits attendus par sa clientèle au meilleur prix

○ Oui ○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Identifier les prospects et réaliser les contacts commerciaux conformément aux objectifs de son entreprise

○ Oui ○ Non

Obtenir les commandes nécessaires à la vente de ses services et produits

○ Oui ○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat(e) dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Recruter et fidéliser les collaborateurs utiles au bon fonctionnement ou au développement de son entreprise

○ Oui ○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Installer une culture d'entreprise et faire partager ses valeurs

○ Oui ○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Gestion des Ressources Humaines (motiver-impliquer le personnel, fixer des objectifs, déléguer des responsabilités, ...)

○ Oui ○ Non

Quel est votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) dans l'accomplissement de cette activité?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Faire réaliser par des sous traitants ou des fournisseurs les produits ou les services attendus par ses clients dans les meilleures conditions (délais, coût et qualité)

Oui Non

Quel est votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) dans l'accomplissement de cette activité?

Très insatisfait(e) Peu satisfait(e) Moyennement satisfait(e) Plutôt satisfait(e) Très satisfait(e)

Construire et entretenir des partenariats pour la gestion et le développement de ses activités

Oui Non

Quel est votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) dans l'accomplissement de cette activité?

Très insatisfait(e) Peu satisfait(e) Moyennement satisfait(e) Plutôt satisfait(e) Très satisfait(e)

Etendre et utiliser des réseaux d'affaires

Oui Non

Quel est votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) dans l'accomplissement de cette activité?

Très insatisfait(e) Peu satisfait(e) Moyennement satisfait(e) Plutôt satisfait(e) Très satisfait(e)

Etendre et utiliser des réseaux technologiques

Oui Non

Quel est votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) dans l'accomplissement de cette activité?

Très insatisfait(e) Peu satisfait(e) Moyennement satisfait(e) Plutôt satisfait(e) Très satisfait(e)

Concevoir et développer des produits et des services nouveaux

Oui Non

Quel est votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) dans l'accomplissement de cette activité?

Très insatisfait(e) Peu satisfait(e) Moyennement satisfait(e) Plutôt satisfait(e) Très satisfait(e)

Améliorer les produits et les services existants ou les processus de production ou de servuction

Oui Non

Quel est votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) dans l'accomplissement de cette activité?

Très insatisfait(e) Peu satisfait(e) Moyennement satisfait(e) Plutôt satisfait(e) Très satisfait(e)

Identifier ou construire de nouvelles opportunités d'affaires

Oui Non

Quel est votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) dans l'accomplissement de cette activité?

Très insatisfait(e) Peu satisfait(e) Moyennement satisfait(e) Plutôt satisfait(e) Très satisfait(e)

Rechercher les informations utiles pour exercer une veille technologique concurrentielle liée à son marché

Oui Non

Quel est votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) dans l'accomplissement de cette activité?

Très insatisfait(e) Peu satisfait(e) Moyennement satisfait(e) Plutôt satisfait(e) Très satisfait(e)

Gérer la croissance/ les difficultés de son entreprise

Oui Non

Quel est votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) dans l'accomplissement de cette activité?

Très insatisfait(e) Peu satisfait(e) Moyennement satisfait(e) Plutôt satisfait(e) Très satisfait(e)

Y a-t-il d'autres activités que le lauréat a réalisé/entrain de réaliser et qui ne figurent pas dans la liste précédente ?

Oui Non

Selon vous, qu'est-ce qui manque, aujourd'hui, au lauréat pour mieux gérer et développer son entreprise ?

Souhaitez-vous recevoir les résultats de cette enquête ?

Oui Non

Nous vous recontacterons dans 6 mois pour prendre en compte l'évolution de votre accompagnement et recueillir vos avis et suggestions

Merci de l'attention que vous avez accordée à cette étude et d'avoir consacré du temps pour répondre à ce questionnaire

Annexe 15 : Questionnaire (2) Accompagnateurs

Suite de l'Enquête sur le développement des compétences entrepreneuriales par les lauréats du Réseau Entreprendre

1. Nous vous demanderons des informations concernant votre/vos lauréat(s) 2011.
2. Le questionnaire est composé de 2 principales parties, il est important de répondre à toutes les questions. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse, seule votre perception nous intéresse.
4. Certaines questions pourront vous sembler répétitives mais elles sont nécessaires pour accroitre la fiabilité des mesures.

Informations sur vous ...

NOM

Prénom

Adresse E-mail :

A quelle association avez-vous adhéré?

Aujourd'hui, combien de lauréats 2011 accompagnez-vous au sein du Réseau Entreprendre® ?

Préciser

Informations sur le/les Lauréat (s) 2011 / La Relation d'Accompagnement

Dans ce qui suit du questionnaire, nous vous demanderons des informations concernant le/les lauréat(s) 2011 que vous accompagnez au sein du RE®.

Nom du lauréat 2011 (1)

Prénom du lauréat 2011 (1)

La raison sociale de l'entreprise de ce lauréat

Quelle est, en mois, la durée de votre relation d'accompagnement avec ce lauréat ? (dés le début jusqu'à aujourd'hui)

Comment jugez-vous le niveau de confiance dans votre relation avec ce lauréat?

Très faible | Faible | Moyen | Elevé | Très Elevé

D'une manière générale, êtes-vous satisfait de la relation avec ce lauréat ?

Pas du tout | Peu | Moyennement | Satisfait | Très satisfait

Partie 1: Evaluation des Compétences Entrepreneuriales du Lauréat

Votre Perception des compétences entrepreneuriales du Lauréat

Pour chacune des compétences listées ci-dessous, veuillez indiquer:

* Dans quelle mesure pensez-vous que le/la lauréat(e) maitrise la compétence ? Avec 1= « Pas du tout », 2 = « Il maîtrise peu », 3= « Il maîtrise moyennement », 4 = « Il maîtrise bien », 5= « Il maîtrise parfaitement ».

* Dans quelle mesure croyez-vous ce/cette lauréat(e) capable d'améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ? Avec 1= « Il ne peut pas améliorer cette compétence », 2= « Il peut faiblement améliorer cette compétence », 3= «Il peut moyennement améliorer cette compétence », 4= « Il peut considérablement améliorer cette compétence », 5= « Il peut devenir expert dans cette compétence »

	1	2	3	4	5
Identifier, acquérir et utiliser les ressources humaines nécessaires pour mettre en œuvre le projet de son entreprise.					
Niveau de la maîtrise du lauréat de cette compétence ?					
Niveau de croyance en sa capacité d'améliorer?					
Identifier, acquérir et utiliser les ressources financières nécessaires pour exploiter le projet de son entreprise.					
Niveau de la maîtrise du lauréat de cette compétence ?					
Niveau de croyance en sa capacité d'améliorer?					
Identifier les difficultés de l'entreprise, en cerner les enjeux et les causes probables.					
Niveau de la maîtrise du lauréat de cette compétence ?					
Niveau de croyance en sa capacité d'améliorer?					
Orienter et conseiller ses collaborateurs					
Niveau de la maîtrise du lauréat de cette compétence ?					
Niveau de croyance en sa capacité d'améliorer?					
Analyser les principaux défis posés à son entreprise, estimer leur importance relative et leur répercussion sur le bon fonctionnement de son entreprise					
Niveau de la maîtrise du lauréat de cette compétence ?					
Niveau de croyance en sa capacité d'améliorer?					
Argumenter, convaincre les autres					

	1	2	3	4	5
Niveau de la maîtrise du lauréat de cette compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en sa capacité d'améliorer?	○	○	○	○	○

Exprimer ses idées ou ses opinions d'une façon claire et compréhensible y compris en utilisant la communication non verbale

	1	2	3	4	5
Niveau de la maîtrise du lauréat de cette compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en sa capacité d'améliorer?	○	○	○	○	○

Identifier les objectifs à long terme en les intégrant à la stratégie de son entreprise

	1	2	3	4	5
Niveau de la maîtrise du lauréat de cette compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en sa capacité d'améliorer?	○	○	○	○	○

Identifier les objectifs prioritaires de son entreprise

	1	2	3	4	5
Niveau de la maîtrise du lauréat de cette compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en sa capacité d'améliorer?	○	○	○	○	○

Se focaliser sur des résultats concrets et tangibles en se donnant les moyens de les réaliser

	1	2	3	4	5
Niveau de la maîtrise du lauréat de cette compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en sa capacité d'améliorer?	○	○	○	○	○

Arriver à un consensus et à un accord à partir d'idées et de raisonnements différents

	1	2	3	4	5
Niveau de la maîtrise du lauréat de cette compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en sa capacité d'améliorer?	○	○	○	○	○

Faire en sorte que chaque personne dans son entreprise contribue au résultat final

	1	2	3	4	5
Niveau de la maîtrise du lauréat de cette compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en sa capacité d'améliorer?	○	○	○	○	○

Identifier et exploiter des opportunités liées au marché et à la technologie aussi bien dans son domaine d'activité qu'en dehors

	1	2	3	4	5
Niveau de la maîtrise du lauréat de cette compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en sa capacité d'améliorer?	○	○	○	○	○

Développer et gérer activement des relations (clients, fournisseurs et autres parties prenantes)

	1	2	3	4	5
Niveau de la maîtrise du lauréat de cette compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en sa capacité d'améliorer?	○	○	○	○	○

Formuler et évaluer les différentes stratégies à partir d'informations et de critères pertinents

	1	2	3	4	5
Niveau de la maîtrise du lauréat de cette compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en sa capacité d'améliorer?	○	○	○	○	○

Identifier les orientations futures de son entreprise et formuler une politique à long terme en fonction des évolutions de son environnement

	1	2	3	4	5
Niveau de la maîtrise du lauréat de cette compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en sa capacité d'améliorer?	○	○	○	○	○

	1	2	3	4	5
Niveau de croyance en sa capacité d'améliorer?	○	○	○	○	○

Faire en sorte que chaque personne dans son entreprise contribue au résultat final

	1	2	3	4	5
Niveau de la maîtrise du lauréat de cette compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en sa capacité d'améliorer?	○	○	○	○	○

Identifier et exploiter des opportunités liées au marché et à la technologie aussi bien dans son domaine d'activité qu'en dehors

	1	2	3	4	5
Niveau de la maîtrise du lauréat de cette compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en sa capacité d'améliorer?	○	○	○	○	○

Développer et gérer activement des relations (clients, fournisseurs et autres parties prenantes)

	1	2	3	4	5
Niveau de la maîtrise du lauréat de cette compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en sa capacité d'améliorer?	○	○	○	○	○

Formuler et évaluer les différentes stratégies à partir d'informations et de critères pertinents

	1	2	3	4	5
Niveau de la maîtrise du lauréat de cette compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en sa capacité d'améliorer?	○	○	○	○	○

Identifier les orientations futures de son entreprise et formuler une politique à long terme en fonction des évolutions de son environnement

	1	2	3	4	5
Niveau de la maîtrise du lauréat de cette compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en sa capacité d'améliorer?	○	○	○	○	○

	incapable		capable		capable
Résoudre efficacement au quotidien les problèmes et les crises	○	○	○	○	○
Prendre les bonnes décisions malgré le risque et l'incertitude	○	○	○	○	○
Bien gérer les dépenses et les flux de trésorerie	○	○	○	○	○
Faire preuve de créativité notamment en trouvant de nouvelles idées pour un produit ou un service, de nouvelles opportunités, de nouveaux créneaux.	○	○	○	○	○
Convaincre ses collaborateurs et les parties prenantes à adhérer à son projet et à la stratégie de son entreprise	○	○	○	○	○
Etre un leader (superviser, diriger, motiver, et garantir le bon fonctionnement de son organisation)	○	○	○	○	○

Partie 2: Performance des activités entrepreneuriales du Lauréat

La liste suivante représente des activités nécessaires au développement de l'entreprise du lauréat.

Pour chacune d'entre d'elles, merci de nous indiquer, dans un premier temps, si le lauréat a réalisé/entrain de réaliser chacune de ces tâches. Ensuite, pour les tâches réalisées/en cours de réalisation, indiquez votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat dans leur accomplissement

Trouver les compléments de ressources financières nécessaires au fonctionnement et au développement de son activité

● Oui ○ Non

Votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) ?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Concevoir et mettre à disposition les services ou les produits attendus par sa clientèle dans les meilleurs délais

● Oui ○ Non

Votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) ?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Concevoir et mettre à disposition les services ou les produits attendus par sa clientèle dans le respect des engagements de qualité

● Oui ○ Non

Votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) ?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Concevoir et mettre à disposition les services ou les produits attendus par sa clientèle au meilleur prix

● Oui ○ Non

Votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) ?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Identifier les prospects et réaliser les contacts commerciaux conformément aux objectifs de son entreprise

● Oui ○ Non

Votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) ?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Obtenir les commandes nécessaires à la vente de ses services et produits

● Oui ○ Non

Votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) ?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Recruter et fidéliser les collaborateurs utiles au bon fonctionnement ou au développement de son entreprise

● Oui ○ Non

Votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) ?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Installer une culture d'entreprise et faire partager ses valeurs

● Oui ○ Non

Votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) ?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Gestion des Ressources Humaines (motiver-impliquer le personnel, fixer des objectifs, déléguer des responsabilités, ...)

● Oui ○ Non

Votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) ?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement satisfait(e) ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

Faire réaliser par des sous traitants ou des fournisseurs les produits ou les services attendus par ses clients dans les meilleures conditions (délais, coût et qualité)

● Oui ○ Non

Votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) ?

○ Très insatisfait(e) ○ Peu satisfait(e) ○ Moyennement ○ Plutôt satisfait(e) ○ Très satisfait(e)

satisfait(e)

Construire et entretenir des partenariats pour la gestion et le développement de ses activités

(•) Oui ( ) Non

Votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) ?

( ) Très insatisfait(e) ( ) Peu satisfait(e) ( ) Moyennement satisfait(e) ( ) Plutôt satisfait(e) ( ) Très satisfait(e)

Etendre et utiliser des réseaux d'affaires

(•) Oui ( ) Non

Votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) ?

( ) Très insatisfait(e) ( ) Peu satisfait(e) ( ) Moyennement satisfait(e) ( ) Plutôt satisfait(e) ( ) Très satisfait(e)

Etendre et utiliser des réseaux technologiques

(•) Oui ( ) Non

Votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) ?

( ) Très insatisfait(e) ( ) Peu satisfait(e) ( ) Moyennement satisfait(e) ( ) Plutôt satisfait(e) ( ) Très satisfait(e)

Concevoir et développer des produits et des services nouveaux

(•) Oui ( ) Non

Votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) ?

( ) Très insatisfait(e) ( ) Peu satisfait(e) ( ) Moyennement satisfait(e) ( ) Plutôt satisfait(e) ( ) Très satisfait(e)

Améliorer les produits et les services existants ou les processus de production ou de servuction

(•) Oui ( ) Non

Votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) ?

( ) Très insatisfait(e) ( ) Peu satisfait(e) ( ) Moyennement satisfait(e) ( ) Plutôt satisfait(e) ( ) Très satisfait(e)

Identifier ou construire de nouvelles opportunités d'affaires

(•) Oui ( ) Non

Votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) ?

( ) Très insatisfait(e) ( ) Peu satisfait(e) ( ) Moyennement satisfait(e) ( ) Plutôt satisfait(e) ( ) Très satisfait(e)

Rechercher les informations utiles pour exercer une veille technologique concurrentielle liée à son marché

(•) Oui ( ) Non

Votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) ?

( ) Très insatisfait(e) ( ) Peu satisfait(e) ( ) Moyennement satisfait(e) ( ) Plutôt satisfait(e) ( ) Très satisfait(e)

Gérer la croissance/ les difficultés de son entreprise

(•) Oui ( ) Non

Votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) ?

( ) Très insatisfait(e) ( ) Peu satisfait(e) ( ) Moyennement satisfait(e) ( ) Plutôt satisfait(e) ( ) Très satisfait(e)

Y a-t-il d'autres activités que le lauréat a réalisé/entrain de réaliser et qui ne figurent pas dans la liste précédente ?

(•) Oui ( ) Non

Merci de mentionner la première activité

Votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) ?

( ) Très insatisfait(e) ( ) Peu satisfait(e) ( ) Moyennement satisfait(e) ( ) Plutôt satisfait(e) ( ) Très satisfait(e)

Merci de mentionner la deuxième activité (s'il y en a)

Votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) ?

( ) Très insatisfait(e) ( ) Peu satisfait(e) ( ) Moyennement satisfait(e) ( ) Plutôt satisfait(e) ( ) Très satisfait(e)

Merci de mentionner la troisième activité (s'il y en a)

Votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) ?

( ) Très insatisfait(e) ( ) Peu satisfait(e) ( ) Moyennement satisfait(e) ( ) Plutôt satisfait(e) ( ) Très satisfait(e)

Selon vous, qu'est-ce qui manque, aujourd'hui, au lauréat pour mieux gérer et développer son entreprise ?

Les parties 1 et 2 du questionnaire ; auxquelles vous avez eu la gentillesse de répondre ; portent sur des informations concernant un(e) premier(e) lauréat(e) 2011 que vous accompagnez actuellement au sein du Réseau Entreprendre, ainsi que sur votre perception de ses compétences et performance entrepreneuriales.

Étant donné que vous accompagnez, simultanément, un(e) deuxième lauréat(e) 2011 sur un projet différent, nous vous prions de bien vouloir nous communiquer des informations concernant ce lauréat ainsi que vos perceptions de ses compétences et performance entrepreneuriales.

Afin que nous puissions distinguer les réponses relatives à chaque lauréat à l'aide du logiciel utilisé, merci de bien vouloir mentionner le Nom / Prénom de chaque lauréat.

Nous comptons sur votre compréhension et collaboration.

Nom du lauréat 2011(2)

Prénom du lauréat 2011 (2)

La raison sociale de l'entreprise de ce lauréat (2)

Quelle est, en mois, la durée de votre relation d'accompagnement avec ce lauréat ? (dés le début jusqu'à aujourd'hui)

Comment jugez-vous le niveau de confiance dans votre relation avec ce lauréat?

Très faible	Faible	Moyen	Elevé	Très Elevé

D'une manière générale, êtes-vous satisfait de la relation avec ce lauréat ?

Pas du tout	Peu	Moyennement	Satisfait	Très satisfait

Partie 1 (L2): Votre Perception des Compétences Entrepreneuriales du Lauréat (2)

Pour chacune des compétences listées ci-dessous, veuillez indiquer:

* Dans quelle mesure pensez-vous que le/la lauréat(e) maitrise cette compétence ? Avec 1= « Pas du tout », 2 = « Il maîtrise peu », 3= « Il maîtrise moyennement », 4 = « Il maîtrise bien », 5= « Il maîtrise parfaitement ».

* Dans quelle mesure croyez-vous ce/cette lauréat(e) capable d'améliorer cette compétence davantage dans les cinq années à venir ? Avec 1= « Il ne peut pas améliorer cette compétence », 2= « Il peut faiblement améliorer cette compétence », 3= « Il peut moyennement améliorer cette compétence », 4= « Il peut considérablement améliorer cette compétence », 5= « Il peut devenir expert dans cette compétence »

Identifier, acquérir et utiliser les ressources humaines nécessaires pour mettre en œuvre le projet de son entreprise.

	1	2	3	4	5
Niveau de la maîtrise du lauréat de cette compétence ?					
Niveau de croyance en sa capacité d'améliorer?					

Identifier, acquérir et utiliser les ressources financières nécessaires pour exploiter le projet de son entreprise.

	1	2	3	4	5
Niveau de la maîtrise du lauréat de cette compétence ?					
Niveau de croyance en sa capacité d'améliorer?					

Identifier les difficultés de l'entreprise, en cerner les enjeux et les causes probables.

	1	2	3	4	5
Niveau de la maîtrise du lauréat de cette compétence ?					
Niveau de croyance en sa capacité d'améliorer?					

Orienter et conseiller ses collaborateurs

	1	2	3	4	5
Niveau de la maîtrise du lauréat de cette compétence ?					
Niveau de croyance en sa capacité d'améliorer?					

Analyser les principaux défis posés à son entreprise, estimer leur importance relative et leur répercussion sur le bon fonctionnement de son entreprise

	1	2	3	4	5
Niveau de la maîtrise du lauréat de cette compétence ?					
Niveau de croyance en sa capacité d'améliorer?					

Argumenter, convaincre les autres

	1	2	3	4	5
Niveau de la maîtrise du lauréat de cette compétence ?					
Niveau de croyance en sa capacité d'améliorer?					

Exprimer ses idées ou ses opinions d'une façon claire et compréhensible y compris en utilisant la communication non verbale

	1	2	3	4	5
Niveau de la maîtrise du lauréat de cette compétence ?					
Niveau de croyance en sa capacité d'améliorer?					

Identifier les objectifs à long terme en les intégrant à la stratégie de son entreprise

	1	2	3	4	5
Niveau de la maîtrise du lauréat de cette compétence ?					
Niveau de croyance en sa capacité d'améliorer?					

Identifier les objectifs prioritaires de son entreprise	1	2	3	4	5
Niveau de la maîtrise du lauréat de cette compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en sa capacité d'améliorer?	○	○	○	○	○

Se focaliser sur des résultats concrets et tangibles en se donnant les moyens de les réaliser	1	2	3	4	5
Niveau de la maîtrise du lauréat de cette compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en sa capacité d'améliorer?	○	○	○	○	○

Arriver à un consensus et à un accord à partir d'idées et de raisonnements différents	1	2	3	4	5
Niveau de la maîtrise du lauréat de cette compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en sa capacité d'améliorer?	○	○	○	○	○

Faire en sorte que chaque personne dans son entreprise contribue au résultat final	1	2	3	4	5
Niveau de la maîtrise du lauréat de cette compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en sa capacité d'améliorer?	○	○	○	○	○

Identifier et exploiter des opportunités liées au marché et à la technologie aussi bien dans son domaine d'activité qu'en dehors	1	2	3	4	5
Niveau de la maîtrise du lauréat de cette compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en sa capacité d'améliorer?	○	○	○	○	○

Développer et gérer activement des relations (clients, fournisseurs et autres parties prenantes)	1	2	3	4	5
Niveau de la maîtrise du lauréat de cette compétence ?	○	○	○	○	○

Niveau de croyance en sa capacité d'améliorer?	○	○	○	○	○

Formuler et évaluer les différentes stratégies à partir d'informations et de critères pertinents	1	2	3	4	5
Niveau de la maîtrise du lauréat de cette compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en sa capacité d'améliorer?	○	○	○	○	○

Identifier les orientations futures de son entreprise et formuler une politique à long terme en fonction des évolutions de son environnement	1	2	3	4	5
Niveau de la maîtrise du lauréat de cette compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en sa capacité d'améliorer?	○	○	○	○	○

S'informer sur des évolutions économiques, sociales, géopolitiques et environnementales des secteurs d'activité intéressant son entreprise	1	2	3	4	5
Niveau de la maîtrise du lauréat de cette compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en sa capacité d'améliorer?	○	○	○	○	○

Bien gérer son emploi du temps et ses priorités en fonction des ressources disponibles	1	2	3	4	5
Niveau de la maîtrise du lauréat de cette compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en sa capacité d'améliorer?	○	○	○	○	○

Transmettre la culture et les valeurs de son entreprise à l'intérieur et à l'extérieur	1	2	3	4	5
Niveau de la maîtrise du lauréat de cette compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en sa capacité d'améliorer?	○	○	○	○	○

Faire évoluer ses collaborateurs en analysant leurs besoins et en facilitant leurs apprentissages	1	2	3	4	5
Niveau de la maîtrise du lauréat de cette compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en sa capacité d'améliorer?	○	○	○	○	○

Identifier les opportunités pouvant conduire son entreprise à s'internationaliser	1	2	3	4	5
Niveau de la maîtrise du lauréat de cette compétence ?	○	○	○	○	○
Niveau de croyance en sa capacité d'améliorer?	○	○	○	○	○

Dans quelle mesure vous pensez le lauréat capable, aujourd'hui, de :	Tout à fait incapable	incapable	Moyennement capable	Plutôt capable	Tout à fait capable
Résoudre efficacement au quotidien les problèmes et les crises	○	○	○	○	○
Prendre les bonnes décisions malgré le risque et l'incertitude	○	○	○	○	○
Bien gérer les dépenses et les flux de trésorerie	○	○	○	○	○
Faire preuve de créativité notamment en trouvant de nouvelles idées pour un produit ou un service, de nouvelles opportunités, de nouveaux créneaux,..	○	○	○	○	○
Convaincre ses collaborateurs et les parties prenantes à adhérer à son projet et à la stratégie de son entreprise	○	○	○	○	○
Etre un leader (superviser, diriger, motiver, et garantir le bon fonctionnement de son organisation)	○	○	○	○	○

Partie 2 (L2): Performance des activités entrepreneuriales du Lauréat (2)

La liste suivante représente des activités nécessaires au développement de l'entreprise du lauréat.

Pour chacune d'entre d'elles, merci de nous indiquer, dans un premier temps, si le lauréat (2) a réalisé/entrain de réaliser chacune de ces tâches. Ensuite, pour les tâches réalisées/en cours de réalisation, indiquez votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat dans leur accomplissement

Trouver les compléments de ressources financières nécessaires au fonctionnement et au développement de son activité

(•) Oui ( ) Non

Votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) ?

( ) Très insatisfait(e) ( ) Peu satisfait(e) ( ) Moyennement satisfait(e) ( ) Plutôt satisfait(e) ( ) Très satisfait(e)

Concevoir et mettre à disposition les services ou les produits attendus par sa clientèle dans les meilleurs délais

(•) Oui ( ) Non

Votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) ?

( ) Très insatisfait(e) ( ) Peu satisfait(e) ( ) Moyennement satisfait(e) ( ) Plutôt satisfait(e) ( ) Très satisfait(e)

Concevoir et mettre à disposition les services ou les produits attendus par sa clientèle dans le respect des engagements de qualité

(•) Oui ( ) Non

Votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) ?

( ) Très insatisfait(e) ( ) Peu satisfait(e) ( ) Moyennement satisfait(e) ( ) Plutôt satisfait(e) ( ) Très satisfait(e)

Concevoir et mettre à disposition les services ou les produits attendus par sa clientèle au meilleur prix

(•) Oui ( ) Non

Votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) ?

( ) Très insatisfait(e) ( ) Peu satisfait(e) ( ) Moyennement satisfait(e) ( ) Plutôt satisfait(e) ( ) Très satisfait(e)

Identifier les prospects et réaliser les contacts commerciaux conformément aux objectifs de son entreprise

(•) Oui ( ) Non

Votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) ?

( ) Très insatisfait(e) ( ) Peu satisfait(e) ( ) Moyennement satisfait(e) ( ) Plutôt satisfait(e) ( ) Très satisfait(e)

Obtenir les commandes nécessaires à la vente de ses services et produits

(•) Oui ( ) Non

Votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) ?

( ) Très insatisfait(e) ( ) Peu satisfait(e) ( ) Moyennement satisfait(e) ( ) Plutôt satisfait(e) ( ) Très satisfait(e)

Recruter et fidéliser les collaborateurs utiles au bon fonctionnement ou au développement de son entreprise

(•) Oui ( ) Non

Votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) ?

( ) Très insatisfait(e) ( ) Peu satisfait(e) ( ) Moyennement satisfait(e) ( ) Plutôt satisfait(e) ( ) Très satisfait(e)

Installer une culture d'entreprise et faire partager ses valeurs

(•) Oui ( ) Non

Votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) ?

( ) Très insatisfait(e) ( ) Peu satisfait(e) ( ) Moyennement satisfait(e) ( ) Plutôt satisfait(e) ( ) Très satisfait(e)

Gestion des Ressources Humaines (motiver-impliquer le personnel, fixer des objectifs, déléguer des responsabilités, ...)

(•) Oui ( ) Non

Votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) ?

( ) Très insatisfait(e) ( ) Peu satisfait(e) ( ) Moyennement satisfait(e) ( ) Plutôt satisfait(e) ( ) Très satisfait(e)

Faire réaliser par des sous traitants ou des fournisseurs les produits ou les services attendus par ses clients dans les meilleures conditions (délais, coût et qualité)

(•) Oui ( ) Non

Votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) ?

( ) Très insatisfait(e) ( ) Peu satisfait(e) ( ) Moyennement satisfait(e) ( ) Plutôt satisfait(e) ( ) Très satisfait(e)

Construire et entretenir des partenariats pour la gestion et le développement de ses activités

(•) Oui ( ) Non

Votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) ?

( ) Très insatisfait(e) ( ) Peu satisfait(e) ( ) Moyennement satisfait(e) ( ) Plutôt satisfait(e) ( ) Très satisfait(e)

Etendre et utiliser des réseaux d'affaires

(•) Oui ( ) Non

Votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) ?

( ) Très insatisfait(e) ( ) Peu satisfait(e) ( ) Moyennement ( ) Plutôt satisfait(e) ( ) Très satisfait(e)

satisfait(e)

Etendre et utiliser des réseaux technologiques

(•) Oui ( ) Non

Votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) ?

( ) Très insatisfait(e) ( ) Peu satisfait(e) ( ) Moyennement satisfait(e) ( ) Plutôt satisfait(e) ( ) Très satisfait(e)

Concevoir et développer des produits et des services nouveaux

(•) Oui ( ) Non

Votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) ?

( ) Très insatisfait(e) ( ) Peu satisfait(e) ( ) Moyennement satisfait(e) ( ) Plutôt satisfait(e) ( ) Très satisfait(e)

Améliorer les produits et les services existants ou les processus de production ou de servuction

(•) Oui ( ) Non

Votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) ?

( ) Très insatisfait(e) ( ) Peu satisfait(e) ( ) Moyennement satisfait(e) ( ) Plutôt satisfait(e) ( ) Très satisfait(e)

Identifier ou construire de nouvelles opportunités d'affaires

(•) Oui ( ) Non

Votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) ?

( ) Très insatisfait(e) ( ) Peu satisfait(e) ( ) Moyennement satisfait(e) ( ) Plutôt satisfait(e) ( ) Très satisfait(e)

Rechercher les informations utiles pour exercer une veille technologique concurrentielle liée à son marché

(•) Oui ( ) Non

Votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) ?

( ) Très insatisfait(e) ( ) Peu satisfait(e) ( ) Moyennement satisfait(e) ( ) Plutôt satisfait(e) ( ) Très satisfait(e)

Gérer la croissance/ les difficultés de son entreprise

(•) Oui ( ) Non

Votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) ?

( ) Très insatisfait(e) ( ) Peu satisfait(e) ( ) Moyennement satisfait(e) ( ) Plutôt satisfait(e) ( ) Très satisfait(e)

Y a-t-il d'autres activités que le lauréat a réalisé/entrain de réaliser et qui ne figurent pas dans la liste précédente ?

(•) Oui ( ) Non

Merci de mentionner la première activité

Votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) ?

( ) Très insatisfait(e) ( ) Peu satisfait(e) ( ) Moyennement satisfait(e) ( ) Plutôt satisfait(e) ( ) Très satisfait(e)

Merci de mentionner la deuxième activité (s'il y en a)

Votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) ?

( ) Très insatisfait(e) ( ) Peu satisfait(e) ( ) Moyennement satisfait(e) ( ) Plutôt satisfait(e) ( ) Très satisfait(e)

Merci de mentionner la troisième activité (s'il y en a)

Votre niveau de satisfaction de la performance du lauréat (e) ?

( ) Très insatisfait(e) ( ) Peu satisfait(e) ( ) Moyennement satisfait(e) ( ) Plutôt satisfait(e) ( ) Très satisfait(e)

Selon vous, qu'est-ce qui manque, aujourd'hui, au lauréat pour mieux gérer et développer son entreprise ?

Merci de l'attention que vous avez accordée à cette étude et d'avoir consacré du temps pour répondre à ce questionnaire

---

Annexe 16 : Grille d'analyse de quelques travaux sur l'accompagnement entrepreneurial

Revue Date Auteurs	Titre	Question de recherche/problématique	Dimension(s) Principale traitée projet/porteur de projet/structure d'accompagnement/accompagnant	Nature de l'article théorique/ empirique/ managérial	Concepts Mobilisés	Théories/Références Principales	Méthodologie	Résultats
Gestion **2000** **Juillet-Août 2006** **Dominique Philippe Martin, Jean-Luc Hannequin**	**Rôle des structures d'appui dans le Management des dynamiques temporelles des entreprises : Éléments d'Analyse**	L'article cherche à préciser le rôle des structures d'appui dans le management des dynamiques temporelles des PME. L'article étudie les structures qui aident les responsables des PME à étudier la faisabilité de leurs projets de développements comme par exemple, le repositionnement sur leurs marchés, ou la conduite de projets.	Projet/Structure d'accompagnement	Empirique	Le registre de temporalité: c'est un horizon temporel - objectif ou perçu -et au sein de cet horizon une dynamique-un tempo-spécifique. 3 Types de temporalité existent: temporalité ajustement Offre et Demande, temporalité liée à l'évolution du métier et temporalité des processus intra-organisationnels. La structure d'appui: apparaît comme une structure d'aide et une interface permettant de mettre en relation les PME et des réseaux de consultants externes. Registres d'intervention des structures d'appui : les différents cas d'intervention d'une structure d'appui. T1, T2 et T3. La coordination horizontale : lorsqu'un seul niveau d'analyse est prioritairement	**La flexibilité organisationnelle** : De Terssac, 1992 ; Coria, 1991 ; Pache et Parponaris, 1994 ; Tarondeau, 1993 ; Everaere, 1997. **L'offre est l'expression du métier de l'entreprise et notamment de ses compétences spécifiques :** Prahalad et Hamel, 1990, Grant, 1991. **Les compétences distinctives centrées sur la problématique des ressources et des processus inter-organisationnels :** Amit et schoemaker, 1993, Koenig 1996, Bowman,	Analyse Qualitative : **Témoignage** du directeur d'un centre Européen d'Entreprise et d'Innovation de la région Bretagne : Créativ. **Des propos** tenus par les chefs d'entreprise ayant sollicités cette même structure d'appui ont été rapportés.	L'action managériale doit toujours être conduite en identifiant les différents registres temporels qui organisent le processus à piloter. Une des spécificités des structures d'appui réside précisément dans le management des registres temporels associés aux différents niveaux de coordination (individuel, groupe de coopération, la mobilisation d'experts…). Les structures d'interfaces ont pour mission d'impulser le changement en proposant de coordonner les dynamiques temporelles des différents niveaux de coordination mobilisés.

					mobilisé par la structure d'appui (soit l'individu, l'organisation, le groupe…). La coordination verticale : lorsque plusieurs niveaux sont conjointement mobilisés.	Singh et Thomas, 2002.		
Revue de l'Entrepreneuriat **Vol 7, N 1,** **2008** **Loue Christophe, Laviolette Eric Michael, Bonnafous-Boucher Maria**	**<u>L'entrepreneur à l'épreuve de ses compétences : Éléments de construction d'un référentiel en situation d'incubation</u>**	L'article cherche à valoriser une acceptation de la compétence pour l'entrepreneur. L'objectif de l'article est triple : 1-appréhender le concept de compétence rapporté à l'entrepreneur et à l'entrepreneuriat 2-proposer une approche critique de l'utilisation du concept de compétence dans la littérature en entrepreneuriat depuis 1990. 3-mettre en évidence l'intérêt	Porteur de projet/structure d'accompagnement	Empirique	La compétence : plusieurs définitions selon Mandon (1990) « c'est un savoir en action ». Malglaive (1990): « c'est la mise en œuvre dynamique d'une combinaison de savoirs théoriques, savoirs procéduraux, savoir-faire et savoirs pratiques dans la réalisation efficace d'une action précise dans une situation donnée avec les moyens disponibles ». La compétence recouvre deux invariants : elle s'apprécie individuellement et elle est toujours ''contextualisée''. La compétence en entrepreneuriat : la compétence Incubateur : c'est un lieu privilégié d'apprentissage, il	La théorie des ressources et des compétences (Durant 2006), selon cet auteur, « *le terme de compétence est entendu comme englobant à priori les actifs et les ressources mais aussi les différentes formes de connaissances et de pratiques maîtrisées par l'entreprise*»	Analyse qualitative : **Première étape :** entretien exploratoire avec le directeur d'EBN (European Business Network). **Deuxième étape:** 8 entretiens semis directifs ont été menés auprès des responsables de huit incubateurs techniques et généralistes français et Belges.	Comme principaux résultats : - Validation du référentiel de compétences : entrepreneuriales, managériales, financières, ressources humaines et marketing/ commercial (référentiel existant dans l'article). -Le développement des compétences s'effectuent dans les incubateurs par de l'accompagnement et de la formation, les porteurs de projets sont souvent récalcitrants face à des dispositifs formation, ils ont une nette préférence pour du « coaching ». -Prédominance de l'accompagnement individuel entre coach et créateur, pour leur transmettre des savoirs, savoir-faire et savoir être. Dans ce type d'apprentissage appelé « compagnonnage », les connaissances et pratiques transmises sont souvent tacites. -La mise en avant de l'action en tant qu'élément moteur d'acquisition et/ou de développement de compétences. -le construit des compétences entrepreneuriales permet selon les « situations problèmes »

		d'une identification des compétences de l'entrepreneur dés l'amorce du projet individuel			met en avant un processus pédagogique à part entière permettant aux porteurs de projets de mener à bien le processus de création de leur entreprise dans des conditions optimales. L'accompagnement : c'est un processus par lequel l'entrepreneur va réaliser des apprentissages multiples et pouvoir accéder à des ressources ou développer des compétences utiles à la concrétisation de son projet (Cuzin et Fayolle, 2004).			rencontrées d'expliciter les comportements perçus comme performants, il ouvre la voie vers une capitalisation des savoir- faire de l'entreprise naissante. Mais pour que cela prenne sens, il faut engager d'autres travaux sur la construction d'un référentiel qui prenne en compte l'organisationnel de la compétence ; c'est-à-dire les compétences distinctives de l'entreprise naissante.
Gestion 2000 **mai- Juin 2007** **Karim Messeghem, Sylvie Sammut**	**<u>Poursuite d'opportunité au sein d'une Structure d'Accompagnement : entre légitimité et isolement</u>**	D'abord mieux comprendre la relation entre la structure d'accompagnement et le processus entrepreneurial. Ensuite, analyser le rôle des structures d'accompagnement dans la poursuite d'opportunité, Ensuite, montrer comment les différents types d'entrepreneurs	Porteur de projet/structure d'accompagnement	Empirique	L'opportunité : selon Long et Mc Mullan (1984), l'opportunité ne peut être que la somme des forces personnelles, culturelles, sociales, technologiques, qui s'entremêlant, conduisent à l'identification d'une (des) opportunité(s). Le réseau de la structure d'accompagnement: joue un rôle d'intermédiaire entre l'intérieur et l'extérieur de la structure d'accompagnement. Dans cette situation d'interface, il est précurseur dans la constitution de liens	Granovetter, (1973, 1995) : Liens forts et faibles du créateurs. Aldrich et Fiol, 1994, Zimmerman et Zeitz, 2002, Cuillère, 2004, Chabaud, Ehlinger et Perret, 2005, Suchman, 1995 : notion et formes de légitimité. La Norme NF X 50-770 : Le rôle des structures	**Analyse qualitative :** Etude de cas, 9 entretiens ont été mené au cours du premier semestre de l'année 2006 auprès de la direction de la structure (Venture) et auprès de 6 créateurs.	Comme principal résultat, les auteurs concluent que les structures d'accompagnement conduisent à l'isolement des créateurs bien qu'à la facilitation du processus de recherche d'opportunité. Quelques pépinières n'apportent pas aux entreprises hébergées l'impulsion conformément à la mission originelle d'une pépinière. Il devient illusoire de s'appuyer sur le seul paradigme de l'opportunité pour comprendre le rôle des structures d'accompagnement dans sa poursuite effrénée de recherche/développement d'opportunité: l'entrepreneur construit en même temps que son entreprise évolue et que les opportunités sont saisies et développées. Il est à noter que dans le cas de structure étudiée,

		sont confrontés au risque d'isolement au sein d'une structure d'accompagnement			faibles et forts du créateur (Granovetter, 1973). La légitimité : c'est une perception généralisée ou une supposition selon laquelle les actions d'une entité sont désirables, adaptées ou appropriées à l'intérieur d'un système construit socialement de normes, de valeurs, de croyances et de définitions. Suchman (1995).	d'accompagnement. Delmar et Shane(2004): La légitimation dans le processus entrepreneurial.		cette dernière n'a pas joué son rôle ni dans la dynamisation du processus d'apprentissage ni dans la persistance entrepreneuriale.
La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion Dominique Siegel. Vol. 41, Iss. 219; **Epinay-sur-Orge: May/Jun 2006.**	Quelles stratégies pour améliorer l'accompagnement du créateur d'entreprise ?	-Définir, dans une première partie, l'accompagnement et ses formes. -Recenser les types de besoins à satisfaire à travers l'étude des services offerts par les incubateurs. -Présentation des stratégies de réseautage, surtout du créateur, comme un outil aidant à la création d'entreprise. -Dans une seconde partie, l'auteur pose la question sur les stratégies à engager par les organismes accompagnateurs afin d'optimiser	Porteur de projet/Accompagnant/structure d'accompagnement	Empirique	L'accompagnement : une pratique d'aide à la création d'entreprise, fondée sur une relation qui s'établit dans la durée et n'est pas ponctuelle, entre un entrepreneur et un individu externe au projet de création. A 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 » Cuzin et Fayolle, 2005. Le réseau : liens ou relations engagées ou entretenues entre le créateur avec les acteurs accompagnateurs, les autres créateurs et avec les autres partenaires habituels et dits « concurrentiels » d'une	La théorie des réseaux sociaux : elle amène un éclairage pertinent sur le processus dans lequel s'engage le créateur d'entreprise : intérêt de s'appuyer sur un réseau de relations, avantages ou inconvénients d'en changer, voire plus simplement, d'y intervenir. Ainsi, la théorie des réseaux sociaux apporte une lumière sur les conditions de viabilité du projet, voire en obligeant le créateur à se positionner pour optimiser le réseau qui lui semble le plus favorable.	Analyse qualitative : étude de cas : Etude de l'accompagnement à travers un exemple, dans un département français.	Les principales stratégies à mettre en œuvre pour optimiser l'accompagnement du créateur sont : *Sensibiliser les pouvoirs publics locaux pour les mettre en situation de mieux répondre aux attentes des créateurs et de permettre de rationaliser des aides publiques par la mise en place d'une stratégie publique commune d'accompagnement. *Les acteurs privés doivent communiquer au grand public leur positionnement dans la problématique de la création. *La mise en réseau des accompagnateurs.

		l'accompagnement du créateur d'entreprise.			entreprise, c'est-à-dire les clients et les fournisseurs.			
Gestion 2000 Volume 9, N° 6, **1993** **Emmanuel le Dontenwill, Stéphane Marion**	**<u>Formation et Jeunes entreprises : Quelles actions conduire pour les pépinières d'entreprises ?</u>**	Cette étude montre que l'accompagnement des créateurs potentiels dans leur démarche par le conseil et la formation est corrélé avec un taux de survie des entreprises supérieur à la moyenne.	Porteur de projet/ /structure d'accompagnement	empirique	Formation : il ya deux types d'actions dans les formations proposées aux créateurs d'entreprises : Les formations ante-création : se situent au moment du démarrage de la création d'entreprise, elles ont pour objectif, d'une part, d'effectuer une première évaluation sur les besoins et les conditions de faisabilité d'un projet et, d'autre part, d'aider au montage et à la mise en œuvre de celui-ci ; Les formations post-création : elles sont beaucoup plus ciblées sur des problèmes très spécifiques de la jeune entreprise, elles s'adressent à des entreprises qui ont passé le stade de la création et de l'installation pour se situer dans la phase de démarrage où l'entreprise commence à lancer ses premières fabrications et reçoit ses premières commandes .Ce type de formations a donc pour objectif, l'améliorations des	L'étude réalisée par Elan : étude sur les besoins en formation des jeunes entreprises se situant en dehors du cadre de la pépinière ou du CEI (centre d'entreprise et d'innovation)	Analyse qualitative (35 entretiens semi-directifs centrés auprès de jeunes dirigeants d'entreprise du département de l'Essonne). L'échantillon est composé d'entreprises créées ex-nihilo, ayant entre 2 et 4 ans d'existence, issues des principaux secteurs d'activités à l'exception du commerce et de l'artisanat.	Les résultats tirés concernent trois aspects 1-le positionnement de la jeune entreprise par rapport à la formation: en effet, il a été constaté que les jeunes entreprises n'ont généralement pas atteint la maturité nécessaire pour considérer et intégrer pleinement la formation comme un levier de développement. De même, les auteurs ont compris à travers les résultats, qu'il ya une différence de comportement entre les entreprises, en fonction de leur phase de développement. Enfin, il est à constater sue le degré d'élaboration de la démarche formation apparaît corrélé au niveau de maturité de la jeune entreprise considérée. 2-La perception de l'offre formation auprès des jeunes entreprises : En effet, l'offre de formation telle qu'elle est perçue par la majorité des dirigeants, apparaît mal connue, dispersée, inadaptée et dotée d'une image plutôt négative. 3-Les attentes et besoins en formation des jeunes entreprises : les dirigeants veulent voir l'applicabilité immédiate de la formation dans l'entreprise, pour eux, une bonne formation doit pouvoir se mettre en application tout de suite. Sur 35 jeunes dirigeants, 18 déclarent avoir davantage besoin de conseil que de formation, mais 10 se montrent convaincus que « conseil » et « formation » sont deux approches

					compétences du dirigeant ou de ses collaborateurs. Le conseil : il apporte une solution immédiate à un problème précis qui dépasse les compétences internes sur des domaines en marge de l'activité même. Le conseil interviendrait a posteriori et sur le court terme, alors que la formation interviendrait sur en amont sur le long terme.			complémentaires. Les auteurs suggèrent de proposer une assistance aux jeunes entreprises pour les aider à constituer des dossiers d'aide au financement de la formation. Le contenu des formations doit apparaître très opérationnel, pragmatique et inséré dans une problématique d'entreprise en développement. La nécessité d'individualisation : les participants doivent être impliqués individuellement dans la formation pour pouvoir s'en approprier le continu. Il est important d'aborder le créateur comme un entrepreneur et bien démarquer les formations ante-création et les formations post-création.
Management International. Vol. 8, Issue. 2; p.1 Montréal: Win 2004. Alain FAYOLLE	Compréhension mutuelle entre les créateurs d'entreprise et les accompagnateurs: une recherche exploratoire sur des différences de perception	L'étude cherche à mesurer et à comparer des perceptions d'entrepreneurs et de professionnels de la création d'entreprise, relatives aux concepts d'entrepreneurs et d'entrepreneuriat, est ce que ces acteurs voient l'entrepreneur et le phénomène de l'entrepreneuriat de la même façon ?	Porteur de projet/Accompagnant	empirique	L'accompagnement à la création d'entreprises : plusieurs définitions ont été proposées par les auteurs : Benoin et Senicourt (1980) proposent plusieurs types d'actions dans le processus d'aide : information, sensibilisation, stimulation, formation, préparation…, Albert, Fayolle et Marion (1994) distinguent trois axes d'appui. Koukou Dokou (2001), avance le concept de l'accompagnement entrepreneurial. La carte	Les travaux de Rice (2002) sur la problématique de l'adéquation entre l'offre de prestations et de la demande d'assistance au sein d'incubateurs. Cosette (1994 et 1994) et Verstraete (1996) sur les représentations mentales et les cartes cognitives. Cunningham et Lischeron (1991) : définition de l'entrepreneuriat et identification des six écoles de pensée	Analyse quantitative : L'auteur a interrogé, à l'aide d'un questionnaire deux groupes de personnes, un premier groupe composé d'entrepreneurs (créateurs d'entreprises) et un second groupe composé d'experts et de professionnels de	L'auteur retrouve une diversité des vues sur l'entrepreneur et l'entrepreneuriat. Deux images sont renvoyées par les personnes interrogées : la première concerne le phénomène entrepreneurial et la seconde concerne l'entrepreneur et sa relation à l'accompagnement. L'entrepreneur est « construit » et façonné par de multiples apprentissages avant et pendant l'acte entrepreneurial, ces apprentissages peuvent se faire pendant le processus d'accompagnement et dans des interactions avec des formateurs, des consultants ou des professionnels de la création

		et existe-il des différences de perceptions entre ces acteurs ?			cognitive /représentation mentale : « c'est représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives, à propos d'un objet particulier » (Cosette et Audet, 1994). Entrepreneur dans les écoles de pensée/Entrepreneuriat : Plusieurs définitions ont été données, exemple celle de McClelland (1961) qui a défini l'entrepreneur comme un individu doté d'un besoin élevé d'accomplissement. Exemple de définition de l'entrepreneuriat, on trouve celle de Bruyat (1993,1994) et Bruyat et Julien (2001) selon qui l'entrepreneuriat peut être défini par la dialogique Individu/Création de valeur.	principales qui structurent les activités de l'entrepreneuriat, et l'apport de chacune d'elles dans le phénomène de l'entrepreneuriat.	la création d'entreprise. (60 entrepreneurs, 31professionnels)	d'entreprise. Quelques perspectives de recherche : *****Quelques outils simples peuvent être élaborés pour vérifier sur le terrain l'existence et l'importance des divergences entre les besoins des entrepreneurs et l'offre des structures d'accompagnement. *****Mener des recherches consistant à décrire l'existant dans une vue articulée où chaque élément pertinent serait positionné et dégager par la suite des voies de comparaison internationale et d'approfondissement. *****S'intéresser davantage au fonctionnement des structures d'accompagnement.
Journal of Business Venturing **Volume 1, Issue 1,**	The role of incubator organizations in the founding of growth-oriented	Étudier le rôle des organisations d'incubateurs, Montrer que les relations entre les nouvelles	Porteur de projet/ /structure d'accompagnement	empirique	**Les facteurs influençant la création d'entreprise** L'Emplacement(Location) : c'est l'emplacement	Cooper and Dunkelberg (1981) et cooper (1970)	Analyse quantitative, échantillon de 161 nouvelles entreprises à	Deux types d'implications (résultats) : ▪ **Sur l'entrepreneur potentiel**

Winter 1985 Arnold C. Cooper	firms	entreprises créées et les incubateurs dépendent des caractéristiques de ces derniers.			géographique de la nouvelle entreprise qui est toujours influencé par l'incubateur. Nature du travail (Nature of Business) : c'est la nature de l'activité de l'entreprise nouvellement créée qui est très influencée par l'incubateur et par ce que le créateur a appris à faire au sein de l'incubateur. Type d'incubateur (Type of Incubator Organization): université ou organisation à but non lucratif. La taille de l'incubateur :(size of Incubator Organization) : influence le rythme de création de nouvelles petites entreprises. La motivation : l'incubateur influence la motivation de l'entrepreneur. Le groupe de formation : Ce sont les groupes chargés de rassembler des compétences plus larges aux entrepreneurs.	Shapero(1972)	haute croissance	Les entrepreneurs dans, la plupart des industries, ne changent pas la localisation géographique et, dans l'industrie technologique, commence des affaires reliées à ce qu'ils ont fait avant. La décision de rejoindre une organisation particulière résulte de sa localisation et des connaissances que l'entrepreneur a sur une industrie particulière. Un entrepreneur futur localisé dans une zone géographique peu prometteuse et qui a de l'expérience dans une industrie qui offre peu d'opportunités a peu de chance de monter un projet technologique à forte croissance indépendamment de ces motivations personnelles. Cependant, l'entrepreneur potentiel d'une entreprise non technologique est moins lié à l'expérience gagnée par l'organisation de l'incubateur. ▪ **Sur le développement économique régional** Vu que les nouvelles entreprises technologiques sont fortement liées à l'activité des incubateurs, et que les entrepreneurs ne changent pas leurs activités, les possibilités de retrouver de nouvelles entreprises de haute technologie peuvent être très limitées dans plusieurs régions géographiques. Avant, les programmes d'aide se focalisent sur l'objectif de maximisation du nombre d'employés, contrairement à cette approche traditionnelle, l'intérêt est orienté vers les fonctions d'incubateurs. Les plus grands bénéfices proviennent des laboratoires et divisions permettant aux gens d'apprendre les technologies ou les industries.

								Le rôle des universités reste limité.
Journal of Business Venturing **Vol. 17, Issue 2,** **March 2002** Mark P. Rice	Co-production of business assistance in business incubators: an exploratory study	Explorer la relation entre les managers des programmes d'incubation et les entrepreneurs (chefs d'entreprises servies par ces programmes). Ce travail cherche à déterminer l'efficacité de la co-production de l'assistance au travail L'objectif est double : ▪ Fournir des aperçus pour les sponsors et les managers des programmes d'assistance au travail qui vont leur permettre d'améliorer leur efficacité	Porteur de projet/Accompagnant /structure d'accompagnement	empirique	Co-production : elle implique des efforts collectifs entre deux parties qui, conjointement, déterminent le résultat de leur collaboration. Dans le cas d'une situation de co-production où le duo comprend un producteur et un consommateur, les efforts de ce dernier sont centraux pour la production du résultat, le producteur, seul, ne peut pas déterminer la quantité produite (Parks et al, 1981). La co-production réactive : la majorité des incubateurs s'engage essentiellement dans cette modalité en s'adressant à un problème de courte durée ou des crises identifiées par l'entrepreneur. La co-production proactive : intervention avant problème. La co-production continuelle : La préparation (readiness) : c'est le degré de préparation	La théorie de la co-production : elle est définie selon Parks et al. 1981, par l'équation suivante : $Q = cRP^{d}CP^{e}$ où Q : résultat de la production (ou sortie), RP : les entrées du producteur régulier (connaissances et expérience), CP : consommateur des entrées du producteur, c=a, facteurs d'échelle, d et e sont respectivement les élasticités des résultats de chaque entrée. Par exemple, dans le duo manager d'incubateur – entrepreneur, le manager de l'incubateur est le producteur régulier, l'entrepreneur (et son entreprise) est le consommateur, producteur, et le résultat correspondant (Q) est l'assistance au travail.	Analyse quantitative et qualitative, interviews et multiples études de cas. L'échantillon est composé de 8 incubateurs (et donc 8 managers d'incubateurs) et 32 entrepreneurs	**Quatre facteurs** sont découverts dans cette étude et qui affectent les élasticités des résultats (d'assistance au travail dans le cas du duo manager d'incubateur et entrepreneur) : **1-** la somme totale du temps dédié à la co-production par les managers des incubateurs **2-** l'intensité de l'engagement des managers d'incubateurs dans la co-production **3-** l'étendue des modalités de co-production déployées **4-** la préparation des entrepreneurs pour s'engager dans la co-production. l'étude révèle que les managers investissent avec un grand intérêt plus d'heures dans la co-production, investissent plus de temps en moyenne pour chaque épisode de co-production et s'engagent dans de larges gammes de modalités de

		▪ Fournir les chercheurs d'une compréhension approfondie sur la **Théorie de la co-production** telle qu'elle est appliquée dans l'environnement des incubateurs.			des entrepreneurs pour s'engager dans une relation de co-production.			co-production. En ce qui concerne les modalités de co-production, la majorité des incubateurs s'engage dans la co-production réactive, (voir déf.). Cependant, ces incubateurs étaient engagés dans l'intégralité des gammes de modalités de co-production y compris la co-production proactive et continuelle. Finalement, les entrepreneurs, pour qui les activités de co-production avaient un grand impact ont montré une plus grande préparation pour s'engager dans la co-production.
Journal of Business Venturing **Volume 22, Issue 2,** **March 2005** Bart Clarysse, Mike Wright, Andy Lockett, Els Van de	Spinning out new ventures: a typology of incubation strategies from European research institutions	Ce papier explore les différentes stratégies d'incubation des Spin out, employées par les **I**nstitutions **E**uropéennes de **R**echerche. Les deux questions de recherche sont : *****Quelles différences existent dans les buts et les objectifs des IRE, et qui les ont conduit à créer de nouvelles entreprises Spin	Projet/ Structure d'accompagnement	empirique	The Low selective model : (le modèle sélectif bas) : sa mission est orientée vers la maximisation du nombre d'aventures entrepreneuriales (ou entreprises nouvellement créées) en accord avec la mission entrepreneuriale de l'Institut de Recherche auquel l'unité est rattachée. Ces nouvelles entreprises tentent à être des start-up orientées vers le travail Independent. The Supportive model (le modèle de soutien) : il est orienté vers la production des spin-outs comme alternative pour donner une licence à sa propriété intellectuelle, ce	Mustar (1995) : sur le spinning out des nouvelles entreprises sortant des institutions de recherche publiques ou universitaires (RIs). Callon (2001), Siegel et al. (2003): l'exploitation commerciale de la recherche publique à travers les spin-outs. Penrose (1959), Barney et al. (2001), Shane, (2001) : insuffisances ou carences des dotations de	La méthodologie comprend deux étapes : **1ère étape :** Analyse qualitative de 7 Spin out dans 5 pays Européens ont été sélectionné pour l'analyse. **2ème étape :** Validation empirique. A partir de 43	Les principaux résultats sont : De la première analyse (première étape de la méthodologie), l'auteur identifie 3 modèles d'incubation pour manager le processus des Spin out : Low selective, Supportive, et Incubator modèles. De même, l'auteur a identifié les différentes implications au niveau des ressources de ces différents modèles. De la deuxième analyse empirique, l'auteur a identifié deux catégories qui ressortent des modèles précités, the Resource-Deficient Group (qui est plus large) et Competence-deficient Group.

Velde, Ajay Vohora		out *****Quelles sont les différentes stratégies d'incubation employées pour atteindre ces buts en termes de ressources utilisées et les activités entreprises.			modèle tend à générer des spin-outs à but lucratif, avec une croissance potentielle d'opportunité. The incubator model (le modèle incubateur) : il permet de réaliser des échanges entre l'utilisation d'un corps de recherche pour générer la recherche de contrat, contre le spin off (essaimage) de cette recherche dans une entreprise séparée. Les spin-outs qui résultent de ce modèle d'incubateur, sont appelées « exit oriented » (orientée vers la sortie) du moment où les possibilités de sortie fournissent une opportunité financière.	ressources initiales (ou ressources initiales) dans les spin-outs.	cas, l'auteur a essayé de valider les modèles d'incubation trouvés en termes de ressources et d'activités	
International Small Business Journal Vol. 23 **2005** Henrik Tötterman and Jan	**Start-ups: Business Incubation and Social Capital**	Cet article met l'accent sur le capital social et son importance en termes de réseaux, l'idée principale est que le travail des incubateurs peut supporter les nouvelles entreprises potentielles dans leur processus de développement en	Porteur de projet/ Structure d'accompagnement	empirique	• **Le réseau de l'incubateur** (Incubator Networking) : Ce réseau offre accès aux ressources et aux savoirs-faire que souvent les entrepreneurs en sont dépourvus mais dont ils ont beaucoup besoin (Rice et Matthews, 1995). Le personnel a un rôle important d'assistance et d'appui à la création et au développement du réseau relationnel qui augmente la valeur ajoutée	Le réseau Bollingtoft et Ulhoi (2005) Lyons (2002) Duff (1994) Sherman et chappell 1998 : selon ces auteurs,	L'analyse consiste en une évaluation de 3 incubateurs travaillant à but non lucratif situés dans différentes régions de la Finlande. Deux types d'analyse :	Les entrepreneurs qui ont bénéficié d'un support important pour la création des réseaux de travail sont plus satisfaits avec les services offerts par les incubateurs que ceux qui n'ont pas obtenu ce support. Comme autre résultat : le support qui se focalise principalement sur l'offre du capital financier et l'offre des espaces et des équipements n'est peut être pas l'aspect clé sur lequel les incubateurs doivent mettre l'accent lors d'un appui aux entrepreneurs, qui essayent de rendre leurs affaires viables, bien que ces éléments sont importants

Sten		leur accordant une crédibilité et aussi en les aidant à construire un support promoteur et des réseaux de travail. La question de recherche est comment les incubateurs peuvent supporter les entrepreneurs dans leurs efforts pour construire leurs propres réseaux en se focalisant sur le capital social ?			(Rice, 2002). Le réseau de l'incubateur permet à l'incubateur de servir un plus grand nombre d'entrepreneurs occupants (hébergés).moyennant un nombre donné un nombre donné de personnel y travaillant. Les réseaux d'incubateur se divisent en deux catégories : « réseau interne » et « réseau externe ». Ces deux catégories sont d'une importance égale car permettent aux entrepreneurs d'accéder aux ressources appropriées (Lyons 2002). Les réseaux internes sont utiles à la construction du capital social car ils permettent le regroupement de ressources et éliminer les obstacles de disponibilité et de prix facilitant ainsi aux entrepreneurs le partage des ressources. Les réseaux externes sont utiles à la construction du capital social car ils relient les occupants aux	un incubateur facilite les relations avec les résidents des autres incubateurs ; ces relations peuvent inclure les relations formelles et informelles. Le modèle de Nahapietand et Goshal (1998) : ce modèle explique les 3 dimensions du capital social : la dimension **structurelle**, la dimension **cognitive** et la dimension **relationnelle**	**Analyse quantitative** (questionnaire et interviews adressés au personnel des incubateurs et aux entrepreneurs travaillant dans les locaux des incubateurs et aux entrepreneurs qui sont sortis il ya quelque temps des incubateurs pour travailler à l'extérieur des incubateurs). **Une analyse qualitative** (études de cas de trois incubateurs, 3 entreprises travaillant au sein de l'incubateur et 3 ayant quitté l'incubateur pour travailler à l'extérieur)	mais l'accent doit être mis davantage sur le développement des réseaux d'affaires. Il est judicieux pour le personnel des incubateurs de donner plus d'attention à l'association social pour les futurs incubés et spécialement pour les entrepreneurs qui sont moins actifs dans la communauté des incubateurs. L'auteur attire l'attention du personnel d'incubateur sur la sélection des entreprises à incuber, ces dernières doivent convenir au programme d'appui, ce qui veut dire que ces entrepreneurs vont mutuellement bénéficier des autres entrepreneurs. (critères de sélectivité des entrepreneurs ou des entreprises à incuber).

					fournisseurs de services et aux autres affaires locales pour des buts de partenariat (Lyons 2002). **Le capital social :** il a été expliqué par le modèle de Nahapietand et Goshal (1998)			
Entrepreneurship Theory and Practice, Volume 31, Issue 4, Pages 619 – 641 **July 2007** Dennis Hanlon Chad Saunders	Marshaling Resources to Form Small New Ventures: Toward a More Holistic Understanding of Entrepreneurial Support	Le but de l'article est de présenter un cadre conceptuel permettant d'organiser la recherche sur la « mobilisation des ressources » (Stevenson, 1989),	Accompagnant	Empirique	**L'Appui :** est définie comme l'action de fournir à l'entrepreneur l'accès à des ressources de valeur. Il inclut des ressources tangibles et intangibles. Cette définition reconnait implicitement les différentes motivations qui peuvent accompagner l'action de fourniture de l'appui. **L'Accompagnant** : est définie comme toute personne qui réalise volontairement cette action. **L'appui à base de commodité (Convenience-Based Support) :** est un terme qui a été utilisé pour	l'attention des auteurs sur le rôle social de l'entrepreneur en tant qu'assembleur et organisateur des ressources a été dirigée par la **« Ressource-Based View ».** De même, la compréhension du contexte social du processus entrepreneurial se dérive de certaines théories telles que : théorie de réseau, la théorie de capital social, théorie de leadership, théorie de partie prenante et la théorisation fondée.	La recherche a été menée à l'aide d'une étude exploratoire basée sur des interviews avec un échantillon aléatoire d'entrepreneurs. Au début, ces derniers sont interviewés afin d'identifier les accompagnants jugés d'une grande importance pour leur succès, ensuite, les auteurs ont procédé à la recherche des ressources fournies par ces accompagnants	Les résultats indiquent que la maximisation de l'efficacité complète des combinaisons de ressource est un engagement complexe impliquant des compromis entre quantité et qualité des ressources disponibles et efficience versus efficacité des accompagnants.

					représenter les actions où la motivation sous-jacente est purement économique et où l'accompagnant prévoit être compensé pour son effort. **L'appui basé sur la valeur (Value-Based Support) :** réfère aux actions d'appui désintéressées où on ne prévoit aucune réciprocité.		de valeur.	
Revue de l'Entrepreneuriat, **Volume 5, numéro 1,** **2006** Jean Redis	Contribution à la connaissance de l'accompagnement à la levée de fonds destinés aux jeunes entreprises de croissance : le cas de la France	Quelles sont les raisons qui peuvent justifier l'existence de l'accompagnement à la levée de fonds (ALF) ? Quelles sont les différentes dimensions de ce type d'accompagnement ? quelle typologie des acteurs et de leurs pratiques d'accompagnement dans le contexte français peut-on proposer ?	Accompagnant et la structure d'accompagnement	Empirique	**L'accompagnement à la levée de fonds (ALF)** : elle représente une aide visant à faciliter, pour les entreprises en création ou les jeunes entreprises, l'obtention de fonds propres auprès d'investisseurs en capital	Les principales références sont : - Sénicourt et Verstraete, (2000), - Marion et Sénicourt, (2003), - Verstraete et Saporta (2006), - Dubocage (2003)	Après avoir présenté l'accompagnement à la levée de fonds (raisons d'existence, dimensions), une étude de ce type d'accompagnement a abouti à l'établissement d'un panorama de ses acteurs et de leurs pratiques en France.	Les raisons d'existence de l'ALF tiennent à la complexité du processus de levée de fonds. L'ALF offre à l'entrepreneur à la fois une expertise et un gain de temps et constitue pour lui un apport réel aux trois niveaux cognitif, structural et praxéologique. L'ALF joue également un rôle positif vis-à-vis de l'investisseur en renforçant le climat de confiance dans le cadre de ce processus complexe. Les différentes dimensions de cet accompagnement : ▪ L'optimisation du business plan ▪ La sensibilisation de l'entrepreneur aux vocabulaires et aux pratiques des financiers. ▪ La présélection des investisseurs potentiels. ▪ La mise en relation du porteur de projet avec les financeurs ▪ L'assistance à la négociation.

								En France les acteurs de l'ALF se répartissent en deux catégories : ▪ Ceux qui intègrent l'ensemble des fonctions de l'ALF ; leurs pratiques sont formalisés par la conclusion d'un mandat de recherche de capitaux. ▪ Ceux qui ne remplissent que quelques unes des fonctions de l'ALF, leurs pratiques ont un caractère informel s'articulant autour de la mise en réseaux d'individus et de structures.
Revue Française de Gestion : Volume .121 **Nov/Dec 1998** Sylvie Sammut	Comment aider les petites entreprises jeunes ?	La question principale est : Quelles sont les méthodes susceptibles de favoriser l'insertion des petites entreprises jeunes dans leur environnement local. D'autres questions peuvent émerger : ▪ Les petits entrepreneurs cherchent-ils vraiment des aides une fois la phase initiale de création passée ? ▪ L'offre en termes de	Structure d'accompagnement	Empirique	**Le conseil :** la véritable mission du conseil et ou de formation ne consiste pas à apporter des recettes et des solutions toutes faites, mais à comprendre les caractéristiques de chaque situation puisque les expériences, les vécus et les ambitions des entrepreneurs sont singuliers. **Interaction ou intermédiation : petites entreprises jeunes – environnement local** : il s'agit du passage de la logique de face à face à une logique de coopération et d'interaction plus profitable à l'ensemble des acteurs.	Quelques références principales : - A. Létowski, (pour qualifier le conseil), - C. Fourcade, (pour parler de la politique ou logistique d'émergence), - D. Maillat (avec la notion du milieu), etc.	La recherche s'est appuyée principalement sur une étude qualitative qui traite l'exemple du sud-est de la France (La région Rhône-Alpes).	L'auteur conclut que la principale déficience est l'absence de suivie une fois l'entreprise créée. L'auteur suggère qu'il est fondamental d'inculquer, dés le montage du projet, non seulement la culture résiliaire mais également, la notion d'appartenance à un réseau et la constitution des relations fortes entre les différents acteurs de l'environnement local.

		conseil et de formation est-elle adéquate ? L'intérêt principal est d'expliquer cette inadéquation entre l'offre et les besoins des créateurs.			**La politique d'émergence :** c'est une logistique qui permet de mobiliser des ressources immatérielles (conseil, suivi, assistance) issues du local pour être transférées vers les entreprises jeunes.			
International Small Business Journal volume 20: pages 315-336 **2002** Francis J. Greene	**<u>An Investigation into Enterprise Support For Younger People, 1975-2000</u>**	Au début des années 1970, il était rare pour les jeunes de considérer l'entrepreneuriat comme une option. Depuis, un changement d'attitude remarquable est apparu. Cet article examine ce qui a pu stimuler ce changement apparent. Il soutient que l'un des éléments clés est le rôle joué par l'appui aux entreprises dans la tentative de diriger les jeunes vers	La structure d'accompagnement	Empirique	**Les jeunes :** sont ceux dont l'âge est compris entre 16 et 21 ou à la rigueur, l'âgé moins 25 ans. Le papier adopte plutôt la définition selon la quelle l'âge est au maximum de 30 ans. **Le travail indépendant :** est un rangement continu des propriétaires des PME à plein temps aux travailleurs à domicile à temps partiel (Dale, 1991). **L'Entrepreneuriat :** pour les jeun**es** l'entrepreneuriat doit être interprété comme une « stratégie de survie » pour ceux qui n'ont pas	Les principales références sont : - Blanchflower, D. G et Oswald, A. J (la notion de travail indépendant), - Curran, J. and Blackburn, R. A (la période de la « culture d'entreprise ») - MacDonald and Coffield (la notion de l'Entrepreneuriat chez les jeunes).	Dans une seconde partie de l'article l'auteur étudie **une évidence empirique** sur des changements dans la reprise du travail indépendant par les jeunes pendant les 25 dernières années. Cette partie traite ces trois périodes politiques précitées et teste empiriquement la manière dont les taux du travail indépendant chez les jeunes ont	Le problème qui a été soulevé par la deuxième partie de cet article est le fait qu'il ne semble exister aucune relation étroite entre l'appui aux activités entrepreneuriales chez les jeunes et le travail indépendant dans les années 1990. Cela peut être dû, en partie, à l'existence d'une faible relation entre les taux des activités indépendantes, les notions d'entrepreneuriat et la politique d'appui aux entreprises. Comme point de départ, l'article a tenté de fournir une description de l'évidence de la reprise d'emploie indépendant par les jeunes durant les 25 dernières années. En se basant sur cette évidence, il apparaitra que l'appui aux entreprises cherchant à augmenter le nombre des entrepreneurs indépendants dans l'économie du Royaume-Unis influence, en quelque sorte, la fréquence élevée de

		l'entrepreneuriat. Cet article cherche alors à développer un cadre pour analyser les changements dans la politique de soutien aux entreprises durant les 25 dernières années. Il tend à identifier trois périodes de politiques d'appui aux entreprises distinctes. Ces périodes ou phases sont : ▪ « L'entreprise libre » entre 1975 et 1981. ▪ « Culture d'entreprise » entre 1981 et 1991. ▪ « Les individus entreprenants » à partir de 1992. L'article cherche aussi à identifier les facteurs causals saillants de la croissance de la			d'alternatives du choix d'emploi.		changé durant les 23 dernières années. Pour ce faire, l'auteur a utilisé les données de l'étude de main d'œuvre (Labor Force Survey : LFS) sur les taux des activités indépendantes de 1977-2000.	chaumage. Cependant, les années 1980 peuvent être considérées comme une période atypique : tant avant cette période que par la suite, les taux de l'emploie indépendant reste plus modestes. Ceci impliquerait que, si on assume que la période de « l'entreprise libre » a été marquée par des formes non structurés d'appui aux entreprises, que ce dernier a une faible influence sur la reprise de l'emploie indépendant par les jeunes. Ceci peut, donc, évoquer des questions sérieuses sur l'efficacité et la valeur des tentatives d'augmentation de la propension entrepreneuriale chez les jeunes.

		deuxième période : « culture d'entreprise ».						
International Small Business Journal , volume 18: pages 86-96 **1999** David Devins	Supporting Established Micro Businesses: Policy Issues Emerging from an Evaluation	Ce papier s'avance sur une évaluation d'une intervention d'appui à une micro entreprise dans une région défavorisée du royaume unis. L'intervention est basée sur l'utilisation des conseillers de la micro entreprise et d'un fond d'appui. L'article expose brièvement quelques résultats de l'intervention et examine l'importance d'une approche focalisée sur le client pour la livraison. De même il tire l'attention sur quelques défis rencontrant les agents de livraison, les chercheurs, les évaluateurs et les	La structure d'accompagnement	Empirique	Les buts clés de **l'intervention d'appui à une micro entreprise** sont : - L'engagement des entreprises locales dans le réseau d'appui et ; - L'encouragement de développement des activités dans les micro-entreprises locales fondées. **Le développement des micro-entreprises :** c'est un projet permettant d'encourager la survie et la croissance des micro-entreprises existantes dans la région de Barnsley et Doncaster. Les éléments clés de ce projet sont les conseillers individuels des micro-entreprises et un « fond flexible » afin de fournir des financements personnalisés pour encourager l'accès à l'appui	Les principales références sont : - Curran 1994 (la satisfaction des clients) - Smallbone et al 1998(les facteurs critiques associés à l'efficacité d'une intervention d'appui à une micro entreprise) - Storey D (l'orientation de croissance dépend des variables de l'entreprises ; âge, taille, secteur etc. plus que les talents personnels.)	La recherche s'est appuyée sur **une étude qualitative**. Au début de l'évaluation, des interviews ont été conduits avec les managers des projets de développement des micro-entreprises en Barnsley et Doncaster TEC et avec les conseillers des micro-entreprises dans les **« liaisons d'affaires »** afin d'identifier leurs aspirations pour le projet. 20 organisations engagées dans le commencement du projet ont été identifiées par les conseillers des micro-	Les résultats de l'étude par téléphone et des interviews face à face avec les managers suggèrent que les conseillers des micro-entreprises ont connu un succès considérable mais non universel. Ils sont choisis par la majorité des clients en Barnsley et Doncaster qui ne veut pas un support approfondi mais préfère une approche de non-intervention tout en gardant le rôle principal des conseillers des micro-entreprises lié à l'accès au fond d'appui. Ceci a des implications pour la supplémentarité associée avec le fond d'appui par exemple, l'utilisation de l'intervention comme un processus d'apprentissage pour développer les capacités managériales. De plus, la majorité des micro-entreprises n'a pas été intégrée dans le réseau d'appui ce qui a augmenté les problèmes associés avec les autres services d'appui et mécanismes de renvoi mis en place dans l'économie locale. L'appui aux micro-entreprises apparaitrait comme élément clé pour une politique équilibrée d'appui au PME. Si l'intervention adopte une approche menée par client elle va utiliser les fonds publics pour engager les entreprises sur une base à long terme dans les activités de développement qu'ils ne sauront autrement les faire ou qu'ils auront reporté à une date ultérieure. De plus si les objectifs de l'intervention sont clairs et bien ciblés, elle peut appuyer à la fois les buts de développement

		responsables à la fois de la conception et de la détermination de l'efficacité de l'appui à la micro entreprise.			au PME. Les « **Relations ou liaisons d'affaires** » représentent les principales agences d'appui à la création d'entreprises en Angleterre.		entreprises et ont formé l'échantillon des études de cas.	économique et social.
Entrepreneurship & Regional Development an International Journal, Volume 9 Issue 4, Pages 335 – 352 **1997** **Ivan Turok**	Evaluating European support for business development: evidence from the structural funds in Scotland	L'évaluation des fonds structuraux est généralement non développée à cause des difficultés institutionnelles et techniques. Cet article illustre le concept de l'évaluation thématique avec une évaluation des politiques de développement d'entreprises à l'Écosse centrale. Il examine les problèmes concernant la stratégie et l'organisation de l'appui aux entreprises de même que son impact	La structure d'accompagnement.	Empirique	Le concept de **l'évaluation thématique** peut être utile car il permet de se focaliser sur des problèmes ou des politiques particulières et d'éviter la complexité des évaluations régionales de programme. **Le développement des entreprises** est défini comme un appui direct pour la promotion et le développement des PME nouvelles et existantes, cet appui a tendance à être non physique et implique un mélange de dépenses récurrentes et	Les principales références sont - Bachtler, J 1995, 1996 (l'évaluation) - Turok, I. 1994 (l'évaluation de développement des entreprises)	A l'aide d'une **étude qualitative**, l'auteur cherche à illustrer, par deux études de cas, la valeur de l'approche de l'évaluation thématique par une étude des politiques de développement d'entreprises dans l'objectif de deux régions de l'Ecosse centrale ; région de l'Ouest et celle de l'Est.	A partir de cette étude, les évaluations finales des programmes régionaux ont besoin d'adhérer à des méthodologies communes afin de servir le contrôle des objectifs. La commission et les modèles nationaux jouent un rôle important dans la fourniture d'assistance et d'aide au transfert d'expérience entre les régions et les nations. Cependant il est probable que d'autres évaluations ont un objectif local plus fort et donc doivent être ajustées aux besoins locaux. Au niveau régional, les évaluations rares de programme fournissent une importante vue d'ensembles des problèmes en utilisant une terminologie et un critère standard. Les évaluations thématiques focalisées sur des politiques uniques seraient utiles dans l'exploration des choses en détail ou la résolution des problèmes dans différentes régions. Elles fournissent des opportunités de comparaisons ou de « benchmarking » entre les organisations et les politiques. Elles permettent aussi une meilleure compréhension de : comment travaillent les politiques particulières et pourquoi échouent-elles ? Ces évaluations permettent le rapprochement de la mesure des résultats d'un

		économique et son efficacité. Le papier examine donc les tentatives d'une région d'incorporer les politiques de PME dans ses programmes de développement financés par l'Union Européenne (UE). Il s'intéresse au fondement de l'appui au PME dans le contexte de développement régional ainsi qu'à certains problèmes impliqués dans l'évaluation de telles politiques.			exceptionnelles. Les **PME** jouent un rôle crucial dans la liaison entre la croissance et l'emploi. Elles sont considérées comme les créateurs d'emploi potentiels les plus importants. **La hiérarchie d'évaluation :** est un concept qui implique un programme d'études focalisé sur différents niveaux et questions qui rentrent dans la même expertise technique afin d'assurer une interprétation cohérente et permettre à la compréhension et à l'expertise d'être accumulées.			projet pour une meilleure compréhension des processus sous-jacents (implicites) et des relations causales. Les organisations ont besoin aussi d'être encouragées à surveiller et à évaluer leurs projets individuels plus régulièrement et à fournir, en partie, les composantes pour une politique et programme d'analyse plus larges.
Business Economics. Dordrecht: Vol. 22, Issue. 2; p. 83	Relating External Support, Business Growth & Creating Strategies for Survival: A Comparativ	En utilisant une approche qui consiste à comparer plusieurs études de cas, cet article compare quelques caractéristiques distinctives des trois entrepreneurs	Le porteur de projet et son projet.	Empirique	**L'entrepreneur opportuniste** et **l'entrepreneur promoteur :** se dit des entrepreneurs qui disposent des compétences fondamentales nécessaires pour diriger n'importe quelle petite entreprise, ceci inclue la capacité de faire un travail de bureau et de garder les	Les principales références sont : - Stevenson et al, 1999 (le financement externe). - Zimmerer et	Analyse Qualitative (trois études de cas) Afin de conduire cette recherche, une approche (similaire à une **triangulation**) incluant à la fois	Les conclusions de cette étude révèlent que les entrepreneurs des petites entreprises dans l'industrie du plastique en Nigéria sont contraints par certains facteurs externes et internes. Ces contraintes semblent parfois avoir encouragé les entrepreneurs à inventer des stratégies originales, à surmonter les problèmes, à survivre et à rester dans les affaires. La contrainte la plus sérieuse était le manque de capital financier particulièrement, l'échange étranger exigé pour importer de

Mar 2004 Charles Jabani Mambula . Small	e Case Study Analyses of Small Manufacturing Firms (SMFs) and Entrepreneurs	sélectionnés parmi 32 opérant dans l'industrie du plastique en Nigéria. Cette recherche cherche alors de savoir : - Si' ils existent des différences significatives en terme de performance entre les entreprises qui ont reçu un appui externe et celles qui n'ont pas reçu. - Quel type d'obstacles internes et externes limitent la croissance, la performance et le développement des PME nigériennes dans l'industrie du plastique et dans les autres industries. En plus, le cas des entreprises dépourvues de support est examiné ; comment arrivent elles à se			rapports précis. (Stevenson et al 1999). **L'entrepreneur :** il fait des choses irrationnelles ou originales, il est motivé par un dynamisme pour fonder une entreprise et faire des profits par le réinvestissement des bénéfices, par l'identification des opportunités et par l'assemblage réussi des ressources nécessaire pour maintenir l'entreprise (Schumpeter 1934). **La Triangulation :** est un concept qui a été utilisé pour décrire l'approche adoptée pour conduire cette recherche, c'est la combinaison des méthodologies dans l'étude du même phénomène. (Mikkelsen et Denzin 1994).	Scarborough, 2000 (qualités des entrepreneurs). - Timmons, 1994 (Business plan). - Schumpeter, 1934 (l'entrepreneuriat synonyme de l'innovation).	un mélange de méthodes et des stratégies multiples a été adoptée afin d'étudier 32 petites entreprises dans l'industrie du plastique, celles-ci ont été divisées en deux catégories principales : celles qui ont reçu des moyens de support externes, plus particulièrement une assistance financière, et celles qui n'ont pas reçu.les résultats de la recherche s'appui sur une comparaison de **trois études de cas.**	l'étranger des apports vitaux de fonctionnement. D'autres contraintes externes sérieuses identifiées sont : ▪ Une infrastructure inadéquate ▪ La concurrence des grandes entreprises ▪ Des politiques gouvernementales défavorables ▪ Carence des machines et des pièces de rechange ▪ Pénurie des matières premières. D'autres obstacles internes ; tels qu'une mauvaise planification, pénurie de compétences organisationnelles et la limitation de connaissances, représentaient les obstacles communs rencontrés par les entrepreneurs. Une autre découverte est que l'assistance des entrepreneurs par le financement auprès des institutions appropriées n'est pas exempte de biais sur la base de favoritisme, népotisme ou autres formes de biais. Les auteurs notent en fin la réalité de la pauvreté, l'inadéquation, la rareté et même l'absence de ressources pour la production cependant, la nécessité peut être vue comme un créateur de l'invention chez les entrepreneurs.

		débrouiller dans une telle situation et qu'est ce qu'elles doivent faire pour maintenir leurs affaires ?						
International Small Business Journal, Volume 26 (1): pages 27-56. 2008 Sarah Y. Cooper John S. Park	The Impact of 'incubator' Organizations on Opportunity Recognition and Technology Innovation in New, Entrepreneurial High-technology Ventures	Cet article soutient l'idée que l'environnement professionnel et social dans lequel un entrepreneur vit et travaille a un impact fondamental sur sa capacité de reconnaitre et de d'exploiter les opportunités. Ce papier explore la genèse de la création d'entreprises de haute technologie par l'étude du processus à un micro-niveau c'est-à-dire entre individus impliqués dans la création d'entreprises de haute technologie.	Le projet d'entreprise et la structure d'accompagnement.	Empirique	**L'arbitrage de haute technologie :** c'est un défi continu pour comprendre la valeur marchande des connaissances techniques et commerciales dans l'entreprise, pour développer de nouvelles connaissances sur des opportunités commerciales émergentes du marché (Kirzner, 1973) **La destruction créative** : représente la partie finale de processus dans le quelle les connaissances spécialisées se transforment en des nouvelles combinaisons technologiques qui émergent en tant que succès de produit innovateurs dominant et transformant les marchés et les économies (Schumpeter	Les théories évoquées sont : - **Théorie de l'entrepreneuriat** et défis des connaissances (Kirzner, Knight et Schumpeter). - **La Théorie d'innovation et le développement économique** (les deux se convergent en un modèle interactif d'apprentissage et d'innovation impliquant des relations sociale et institutionnelle à différents niveaux et l'importance des normes et valeurs	Cette recherche emploi des techniques qualitatives basées sur des cas dans la forme d'interviews approfondis conduits dans 31 entreprises de hautes technologies dans deux endroits géographiquement distincts mais complémentaires. Ces entreprises se situent en Aberdeen, Scotland et Ottawa, Canada ; villes qui se caractérisent par des puissances de	Partant d'un objectif de définir la manière selon laquelle l'environnement dans lequel ces entreprises ont été créées a attiré et influencé le développement des connaissances et de l'expérience des individus, les résultats suggèrent que les incubateurs : ▪ forment fondamentalement les intentions entrepreneuriales, l'expérience technique et commerciale des marchés chez les entrepreneurs. ▪ Influencent fortement leurs attitudes envers le risque et l'accomplissement personnel. ▪ Aident à développer un réseau complexe de capital social et de ressources et finalement ; ▪ Fournissent des connaissances primordiales sur l'existence, la disponibilité et l'applicabilité des solutions technologiques dans les nouveaux marchés émergents.

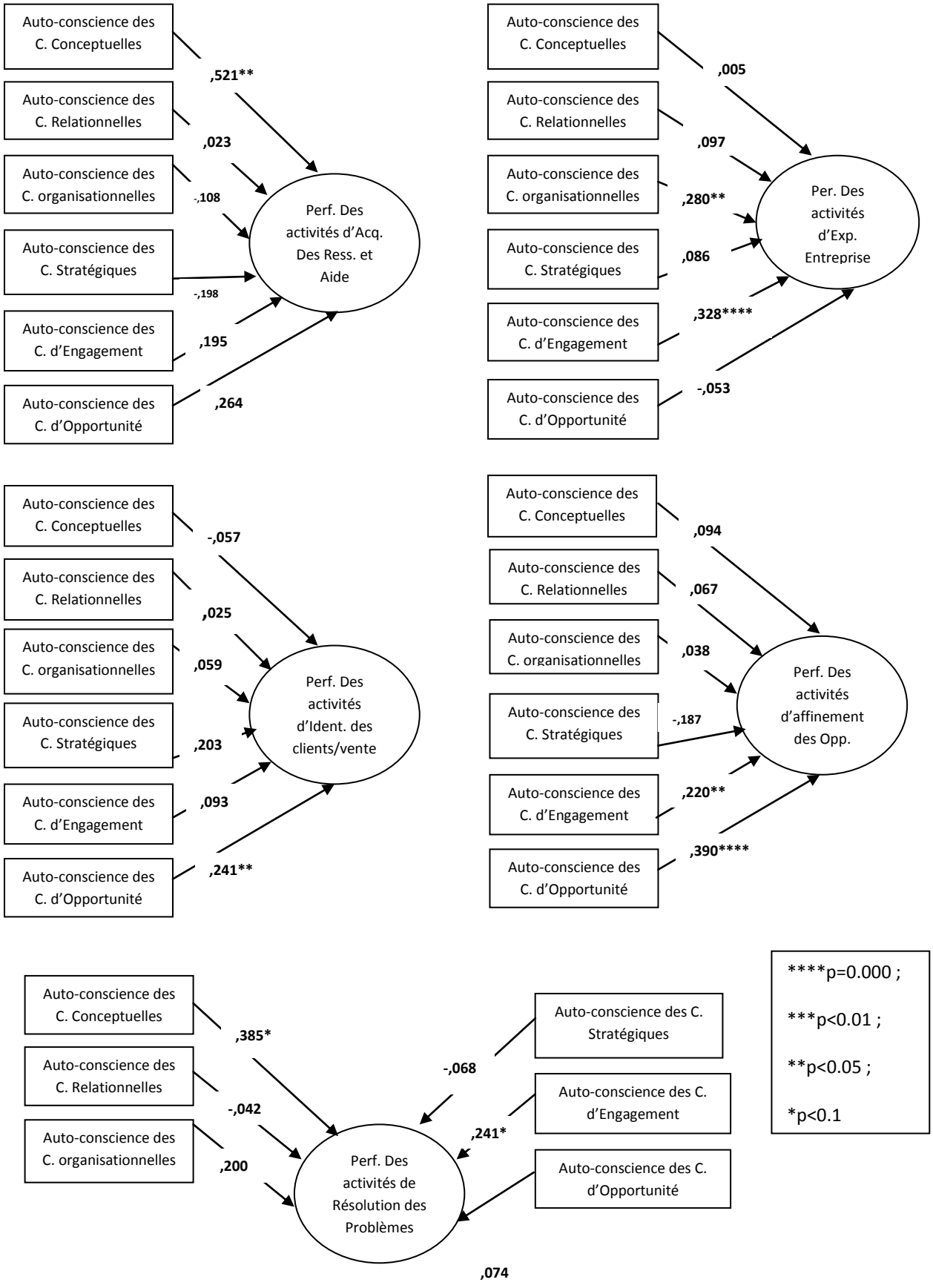
		Ceci permettra de comprendre l'influence et le rôle de l'espace géographique dans le quel l'entreprise se trouve. Plus particulièrement, ce travail explore le processus d'innovation dans les entreprises de haute technologie et se focalise sur l'impact à long terme de l'emploi précédent dans les incubateurs dans l'influence à la reconnaissance d'opportunité et à la production des processus d'innovation.			1942). **L'espace économique** : c'est l'espace relationnel ; le champ des interactions sociales, des synergies interpersonnelles et des actions collectives sociales qui déterminent les capacités et le succès innovants des secteurs locaux spécifiques. **L'incorporation institutionnelle :** est définie comme le phénomène qui construit des compétences entrepreneuriales collectives par le développement, la production et le marketing des biens, des services et des connaissances (Johannisson et al 2002). **Self- efficacity** : c'est le niveau de croyance personnelle qui, au moment où une opportunité entrepreneuriale se présente, l'entrepreneur se sens suffisamment compétent pour monter son projet pour réaliser cet opportunité	partagées améliorant le transfert de connaissances entre organisations et individus (Malmberg et Maskell, 2002). -**Théorie de croissance moderne** dont le processus de d'extension des connaissances (**knowledge spillover**) représente un élément clé de ses modèles (Plummer et Acs, 2004).	développement technologique bien établies dans les organisations de recherche académique, commerciale et gouvernementale et par une histoire de création d'entreprises de haute technologie réussie.	

					(Bandura, 1986)			
Entrepreneurship & Regional Development, an International Journal, Volume 15, Issue 2. 2003 Monder Ram; David Smallbone	Policies to support ethnic minority enterprise: the English experience	Cet article étudie l'approche de la politique émergente des « Relations d'affaires ». L'article se focalise sur un secteur spécifique de la politique d'appui aux petites entreprises destinée aux entreprises de la minorité ethnique. le papier vise alors à évaluer à quelle mesure les aspirations politiques en relation avec ces entreprises ont été réalisées. Cette étude a été effectuée dans le but de répondre aux trois questions suivantes: ▪ Dans quelle mesure les	Le projet d'entreprise et la structure d'accompagnement.	Empirique	**Les « Relations d'affaires » (Business Links)** : représentent les principales agences d'appui à la création d'entreprises en Angleterre, conformément au contrat de **SBS** (le service de PME) dans le but de livrer des services d'appui aux PME à un niveau local. **Les principes de « bonnes pratiques » :** ces principes incluent - les instruments ou initiatives qui se sont focalisées sur les besoins de support (d'assistance) distinctifs des entreprises des noirs et de la minorité ethnique - ou des sous groupes spécifiques, - des approches de livraison basées sur un engagement et	Les principales références sur la création d'entreprises par la minorité ethnique sont : - Blackburn, R et Ram, M. 2000. - Blackburn, R et Rutherfoord, R. 1999. - Blackburn, R et Curran, J 1993	L'article s'est référé sur **une étude empirique** des « Relations d'affaires » employant des interviews avec les informateurs clés.	Les résultats de la recherche suggèrent que les approches contrastées et sous développées de l'appui aux entreprises des noirs et de la minorité ethnique sont communes. Cependant, quelques exemples encourageants d'initiatives potentiellement fructueuses sont évidents. Ce qui peut refléter une conscience croissante des besoins particuliers des entreprises des noirs et de la minorité ethnique.

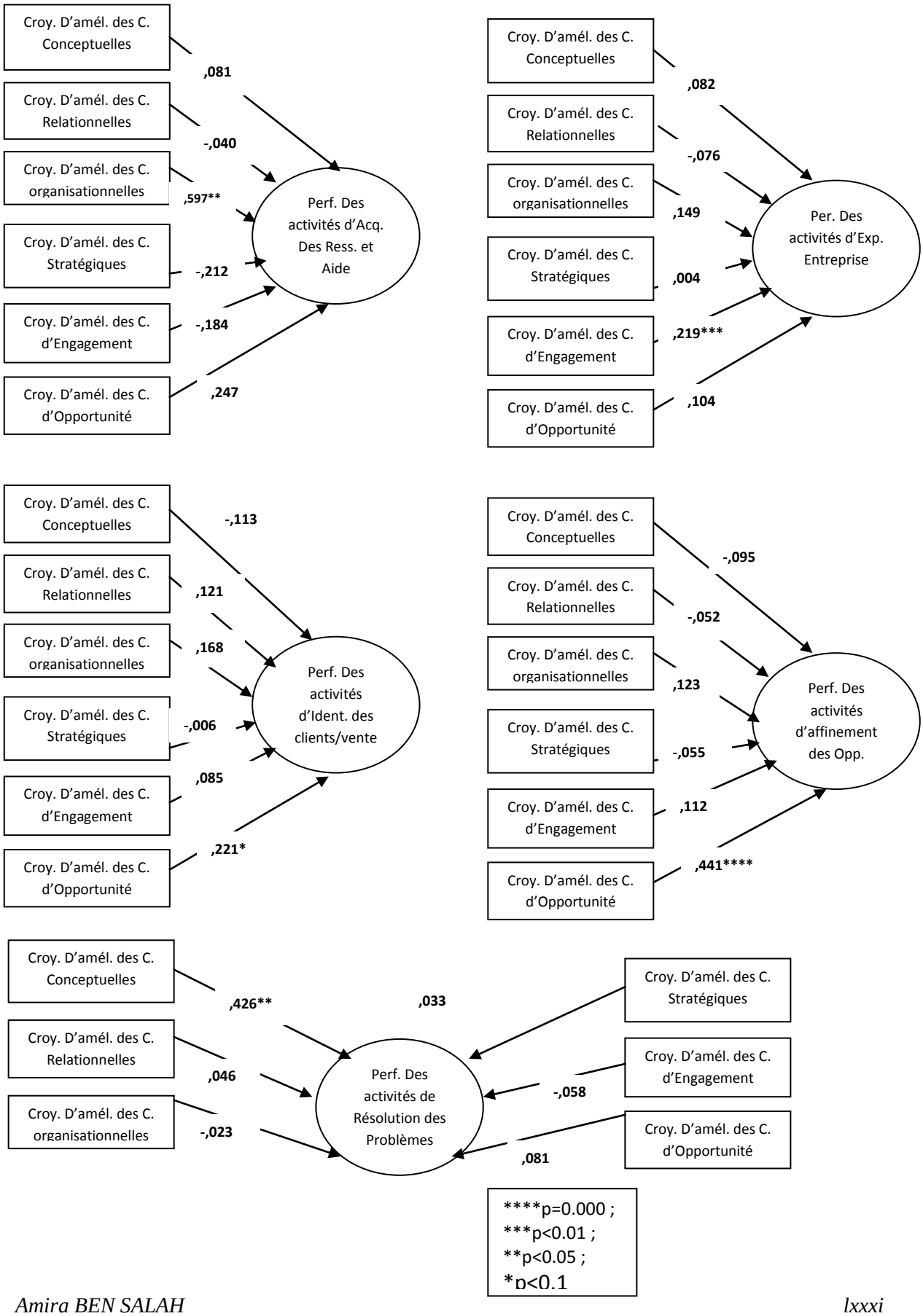
		« Relations d'affaires » disposent elles d'une politique d'appui aux entreprises des noirs et de la minorité ethnique ? ▪ Quelle forme prennent les initiatives d'appui à ce type d'entreprises ? ▪ comment ces expériences peuvent elles renseigner le programme de la politique sur ce type d'entreprises.			une interaction avec les communautés des noirs et de la minorité ethnique, - des méthodes de livraison culturellement sensibles et - des approches qui renferment des stratégies pour entrainer ces types d'entreprises dans l'appui dominant.			
Small Business Economics . Volume 16, Issue. 4; p. 303 **Jun 2001** David North, David Smallbone,	Public sector support for innovating SMEs	L'article examine quatre différents instruments de support à l'innovation pris comme des éléments clés constitutifs du « système » de support dans la région du nord de London. Le papier s'intéresse alors à l'évaluation de la	la structure d'accompagnement	Empirique	**L'innovation (**Porter 1990) : La définition de ce concept inclut le développement et/ou l'adoption de nouveaux produits et processus, des améliorations incrémentales des produits ou processus et de nouvelles approches de Marketing et/ou de nouvelles formes de distribution. **« Les besoins exprimés »** et	Les principales références sont : -Porter (1990) : relation innovation / compétitivité - Smallbone, (1997), Morgan et Nauwelaers, (1999); la politique d'appui à l'innovation	Étude Quantitative L'article s'appui sur un nombre d'études qui ont été conduit auprès de managers ou propriétaires des PME dans le domaine d'étude. Sur la base des interviews avec	L'étude conduit à la conclusion selon laquelle l'impact global des mesures de la politique publique sur les capacités innovantes des PME dans la région de Lee Valley de London est partiel pour des raisons variées : ▪ la petite échelle et la nature fragmentée de toutes les initiatives à l'exception de celle de la « liaison d'affaires » limitent la totalité de leur effet.

Ian Vickers.		justesse des instruments de politique publique et quasi publique qui sont disponibles afin de supporter l'activité innovante dans les PME dans une aire d'étude de cas choisie à savoir ; l'aire de « Lee Valley » du Nord - Est de London et limitrophe des parties de l'aire métropolitaine extérieure.			**« les besoins latents »** : la distinction entre ces deux concepts renvoie à la différence qui peut exister entre ce que veut le propriétaire ou manager comparé avec ce que pourrait potentiellement émerger d'un audit systématique des forces et faiblesses de l'entreprise en terme de ressources et compétences.	- Rothwell, R. : l'innovation dans le contexte des PME	ces entreprises clientes, les auteurs examinent la force ou la faiblesse de chaque instrument politique.	▪ La pénétration de la majorité de ces initiatives de support ; mesurée par le nombre d'entreprises aidées, est typiquement faible avec seulement la « liaison d'affaires » étant utilisée par une minorité significative d'entreprises et donc principalement pour l'appui non spécialiste. ▪ L'étude des PME innovantes a révélé l'existence d'un faible niveau de conscience du support disponible, encore avec l'exception des services de la « liaison d'affaires ».

Annexe 17: Impact de l'Auto-conscience des compétences entrepreneuriales sur la perception de la performance des activités entrepreneuriales



Annexe 18: Impact des croyances d'amélioration des compétences entrepreneuriales sur la perception de la performance des activités entrepreneuriales



Sommaire

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale 1

Partie 1 : Cadre Théorique et Proposition d'un Modèle de Recherche 19

Introduction de la première partie : 19

Chapitre 1 : Accompagnement Entrepreneurial et développement de l'auto-perception des Compétences Entrepreneuriales : Vers une nouvelle perspective orientée psychologie de l'entrepreneur 21

Introduction du chapitre 1 21

Section 1 : Accompagnement Entrepreneurial : Etat de l'Art 22

Section 2 : Développement de l'Auto-perception des compétences entrepreneuriales : A la recherche de la performance des actions entrepreneuriales 57

Section 3 : Vers une nouvelle perspective de l'accompagnement entrepreneurial : Accompagnement psychologique 84

Conclusion du chapitre 1 120

Chapitre 2 : Proposition d'un Modèle Conceptuel de Recherche et Élaboration des Hypothèses de Travail 121

Introduction du chapitre 2 121

Section 1 : Élaboration des hypothèses de recherche 121

Section 2 : Proposition du modèle conceptuel 136

Conclusion du chapitre 2 147

Conclusion de la Partie Théorique : 148

Partie 2 : Cadre méthodologique, démarche empirique et résultats de la recherche 149

Introduction 149

Chapitre 3 : Cadre Méthodologique et démarche empirique de la Recherche 150

Introduction : 150

Section 1 : Positionnement épistémologique et méthodologique de la recherche 151

Section 2 : Démarche empirique et collecte des données sur le terrain 159

Conclusion du chapitre 3 231

Chapitre 4 : Résultats des Analyses Statistiques 232

Introduction du chapitre 4 232

Section 1 : Analyse de la validité et de la fiabilité des instruments de mesure 232
Sections 2 : Présentation des résultats des analyses statistiques et des tests des hypothèses.....263
Conclusion du chapitre 313
Chapitre 5 : Discussion des résultats.....316
Introduction.....316
Section 1 : Accompagnement Entrepreneurial, Amélioration des Perceptions des Compétences et de l'auto-efficacité entrepreneuriale : Deux objectifs qui semblent diverger dans le cas de Réseau Entreprendre®.....316
Section 2 : Perception de la performance dans la réalisation des activités entrepreneuriales : Analyse de l'impact du sentiment d'auto-efficacité et de l'accompagnement entrepreneurial.....341
Conclusion du chapitre 5 351
Synthèse de la partie empirique.....352
Conclusion Générale 353
Références de la thèse.....375
Annexes