

Quel appui à la création d'entreprise ?

Romaric Cuzin, Alain Fayolle

DANS **L'EXPANSION MANAGEMENT REVIEW** 2006/1 (N° 120), PAGES 92 À 97
ÉDITIONS **L'EXPRESS - ROULARTA**

ISSN 1254-3179

DOI 10.3917/emr.120.0092

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2006-1-page-92.htm>



CAIRN.INFO
MATIÈRES À RÉFLEXION

Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour L'Express - Roularta.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Si l'accompagnement est un facteur de réussite des projets entrepreneuriaux, encore faut-il qu'il soit réellement en phase avec des besoins d'assistance très hétérogènes.

Quel appui à la création d'entreprise?

► Romaric Cuzin et Alain Fayolle

En dépit de sa très large diffusion, la notion d'accompagnement est souvent employée de façon impropre. Celle-ci doit être entendue comme une pratique fondée sur une relation établie dans la durée avec une personne extérieure, qui doit permettre à l'entrepreneur de réaliser des apprentissages et d'accéder à des ressources. Malgré son abondance, l'offre de services répond très imparfaitement à cette définition et aux besoins des projets.

L'accompagnement est souvent présenté comme l'un des facteurs de réussite des projets de création, reprise ou développement d'entreprise. Les pays dans lesquels la densité entrepreneuriale est la plus forte sont aussi ceux où l'accompagnement précoce est le plus développé. En France, les créateurs accompagnés dans la durée semblent connaître une pérennité supérieure à celle des autres entrepreneurs (selon le panel INSEE/SINE 1994). Evaluer le nombre d'entrepreneurs qui bénéficient d'un accompagnement est délicat tant la définition de ce que recoupe cette activité est large. Ce qui est certain malgré tout, c'est que peu d'entrepreneurs se font aider.

D'après le panel INSEE/SINE 1998, 9 % des créateurs-repreneurs disent avoir été accompagnés et la moitié estiment avoir été conseillés. Par ailleurs, 48 % déclaraient n'avoir fait appel (en dehors des banques et des guichets d'immatriculation) à aucun conseiller, 31 % avaient sollicité cinq heures au plus de conseil, 9 % de cinq heures à trois jours et 10 % trois jours et plus. Près de 60 % déclaraient faire appel après la création

à un « service extérieur payant » pour la tenue de la comptabilité. Enfin, un tiers estimaient avoir été aidés au démarrage par les relations qu'ils avaient avec des fournisseurs et des clients. Comme on peut le constater, les appuis reçus sont d'une grande diversité et ont tendance à se superposer.

Le terme d'accompagnement est très souvent utilisé mais rarement défini, et généralement employé comme une notion générique permettant de regrouper de nombreuses pratiques. Il est donc nécessaire, avant de s'interroger sur la nécessité d'étendre l'accompagnement à l'ensemble des créations d'entreprise, de clarifier le concept d'accompagnement lui-même.

Dans la littérature, un processus interpersonnel

Le mot accompagnement désigne, d'une façon générale, l'action d'aller quelque part avec quelqu'un. Dans cette définition, que l'on retrouve dans de nombreux dictionnaires, l'emploi du mot avec, qui souligne l'existence d'une relation interindividuelle, nous apparaît particulièrement important. Il n'est pas inutile d'explorer de

ROMARIC CUZIN est doctorant à l'université Jean-Moulin de Lyon. **ALAIN FAYOLLE** est professeur à l'EM Lyon et chercheur au CERAG de Grenoble.

quelle façon l'accompagnement a pu être conceptualisé dans d'autres domaines de la gestion et du management.

L'accompagnement en général.

Maela (1) s'intéresse au champ sémantique du verbe accompagner. Pour cet auteur, le « coaching », le « *counselling* », le « conseil » et la « consultance », le « tutorat », le « *mentoring* », le « compagnonnage » et le « *sponsoring* » appartiennent à ce même champ. Il n'est donc pas étonnant que ces mots soient utilisés parfois les uns à la place des autres et que certaines pratiques de conseil, d'assistance ou encore de formation trouvent dans la notion d'accompagnement une qualification tantôt plus noble, tantôt plus commode. Néanmoins, les lignes de force de ces différentes approches convergent vers un processus généralement non linéaire et répondant à une logique de mouvement, avec ses aléas et ses incertitudes. Il s'agit d'un processus d'influence interpersonnelle dans lequel celui qui « accompagne » s'ajuste en fonction des situations rencontrées. Ce processus est facilité par la mise en œuvre d'un cadre méthodologique et d'outils.

Chanal (2), dans une recherche s'intéressant à l'accompagnement de petites et moyennes entreprises dans des processus d'innovation, distingue une intervention qui se déroule dans la durée (démarche de construction de problème), d'une intervention mise en œuvre sur un mode ponctuel (résolution de problème). Elle aborde ainsi la question du temps et de la durée de l'accompagnement.

Enfin pour Dokou *et al.* (3), l'accompagnement managérial et industriel consiste à stimuler et à renforcer la capacité d'innovation des PME et à leur faciliter l'accès à des nouveaux marchés. L'acquisition de cette double capacité

En France, les créateurs accompagnés dans la durée semblent connaître une pérennité supérieure à celle des autres entrepreneurs mais ils sont très minoritaires.

passer par des apprentissages et des adaptations culturelles.

L'accompagnement en création d'entreprise.

Dans le champ de la création d'entreprise, quelques travaux ont tenté de préciser la notion d'accompagnement et/ou de clarifier le rôle des accompagnateurs. C'est ainsi que Granger (4) essaie de tracer, à grands traits, le portrait type de l'accompagnateur. Pour lui, il n'est pas le gestionnaire de l'entreprise, ni a fortiori le co-créateur ; il n'est pas non plus celui qui remplace, au pied levé, l'expert-comptable ou le conseiller juridique ; il n'est pas davantage un expert technique. La relation qui s'établit entre l'accompagnateur et le créateur d'entreprise n'est pas une relation hiérarchique, de type supérieur/subordonné. A l'opposé de cela, l'accompagnateur doit « entraîner » le créateur d'entreprise à l'exercice de son nouveau métier de chef d'entreprise. En cas, de besoin, il peut l'aider à rompre sa solitude. L'accompagnateur devrait être en mesure d'aider le créateur dans la résolution des problèmes qui se posent à lui et de lui permettre de prendre du recul par rapport à sa situation. Par ailleurs, Granger souligne le rôle d'ouverture que peut jouer l'ac-

compagnateur en aidant le créateur à prendre conscience de ses besoins dans différents domaines de la gestion et du management.

Pour l'Agence pour la création d'entreprise (APCE), l'accompagnement doit réunir les composantes suivantes (5) : la durée (de plusieurs mois à plusieurs années), la fréquence des relations, l'unicité de la structure d'accompagnement (la relation de confiance se noue avec un conseiller en particulier) et la prise en compte de la diversité des problèmes qui se posent au créateur d'entreprise.

Dokou (6) propose, quant à lui, le concept d'accompagnement entrepreneurial, qu'il inscrit dans une perspective d'aide au conseil à la création d'entreprise et au management stratégique. Il s'agit d'une méthode fondée sur l'heuristique de la décision et sur la systémique. En fait, l'approche se veut collective et encourage le dirigeant à reproduire progressivement la démarche intellectuelle de l'accompagnateur, dans le cadre des impératifs organisationnels et du contexte socio-économique général.

Sammur (7) s'intéresse plus particulièrement aux processus d'apprentissage qui, d'après elle,

(1) P. Maela, « L'accompagnement : une nébuleuse », *Education permanente*, n° 153, 2002.

(2) V. Chanal, « Comment accompagner les PME – PMI dans leur processus d'innovation ? », XI^e conférence de l'AIMS, ESCP-EAP, 2002.

(3) G. A. Dokou Kokou, M. Baudoux et M. Roge, *L'Accompagnement managérial et industriel de la PME*, L'Harmattan, 2000.

(4) B. Granger, *Oser créer : les associations d'appui aux créateurs proposent une politique ambitieuse pour la création d'entreprise*, Editions Charles-Léopold Mayer, 2000.

(5) APCE, « L'accompagnement des créateurs d'entreprise en France : définitions, pratiques et résultats », note d'analyse NA 172, 2000.

(6) G. A. Dokou Kokou, « Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès », X^e conférence de l'AIMS, université de Laval, 2001.

(7) S. Sammur, « L'accompagnement de la petite entreprise en création : entre autonomie, improvisation et créativité » in Marion, S. *et al.*, *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*, Les Editions de l'ADREG, 2003.

caractérisent 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. L'auteur présente l'accompagnement comme un parcours du créateur vers l'autonomie. Par ailleurs, à propos de l'accompagnateur, l'auteur 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, est nettement soulignée l'importance de la dimension temporelle, l'accompagnement étant une démarche qui s'inscrit dans la durée.

Définition. Les caractéristiques fortes de l'accompagnement peuvent finalement être résumées de la façon suivante (8). L'accompagnement se présente comme une pratique d'aide à la création d'entreprise fondée sur une relation qui s'établit dans la durée entre un entrepreneur et un tiers. A travers cette relation, l'entrepreneur va réaliser des apprentissages multiples et développer des compétences utiles à la concrétisation de son projet. Cette définition de l'accompagnement s'appuie sur des notions qui nous apparaissent véritablement clés : relation interpersonnelle, durée, fréquence des rencontres, apprentissages, accès à des ressources (intellectuelles, relationnelles, informationnelles, financières, etc.).

Dans la pratique, une nébuleuse

La nébuleuse vient, d'une part, du foisonnement de l'offre en matière

Le véritable pari de l'accompagnement est d'arriver à faire en sorte que l'entrepreneur apprenne à faire son métier de chef d'entreprise.

d'aides et de soutiens à la création d'entreprise et, d'autre part, d'une demande très éclatée en termes de besoins d'assistance exprimés par les porteurs de projet.

Des dispositifs d'appui très fragmentés. L'aide des créateurs et des repreneurs d'entreprise relève d'un ensemble complexe de dispositifs et de structures gérés à un niveau national et régional. Le critère géographique constitue une première source de diversité. Certaines régions ou communes peuvent proposer des environnements plus complets, voire plus performants, d'une façon générale ou par rapport à certains types de création/reprise. Le deuxième critère de segmentation est justement lié au type de création et au secteur d'activité. On n'accompagne pas les créations d'entreprises innovantes ou envisagées dans des secteurs de haute technologie avec les mêmes structures et les mêmes outils que les créations dans les services, le commerce ou l'industrie. Les reprises d'entreprise bénéficient de dispositifs spécifiques, comme les créations d'entreprise en franchise ou résultant d'un essaimage. Notons, enfin, que les situations particulières des entrepreneurs (salarié, demandeur

d'emploi, chercheur...) trouvent des réponses adaptées du point de vue de l'accompagnement.

Plutôt que parler d'un environnement homogène, il est plus conforme à la réalité de faire référence à des environnements spécifiques d'accompagnement qui dépendent notamment des critères de segmentation que nous venons d'introduire. Cela étant, ces systèmes particuliers présentent des invariants et nous allons nous intéresser à ces maillons communs, à ces structures et réseaux que l'on retrouve un peu partout en France. C'est-à-dire les principales organisations qui interviennent en création d'entreprise.

■ **L'Agence pour la création d'entreprise** est dans tous les cas un partenaire incontournable. Son site Internet (www.apce.com) s'avère être une source d'informations très précieuse. On y trouve des données et des aides méthodologiques, de très nombreuses adresses utiles, des fiches professionnelles. Toutes les situations individuelles et toutes les formes de l'entrepreneuriat y sont documentées.

■ **Les régions** proposent une gamme très étendue de services : informations, subventions, plateformes de développement local, programmes locaux d'appui à la création d'entreprise, avances remboursables à de jeunes entreprises.

■ **Les autres collectivités territoriales** (conseil généraux, communes, structures intercommunales) accueillent et orientent les porteurs de projet vers les structures professionnelles de la création. Elles peuvent également proposer directement un certain nombre de services, notamment dans le domaine de l'hébergement des jeunes entreprises.

■ **Les chambres de commerce et d'industrie** jouent un rôle essentiel en matière d'appui à la création. Elles proposent un lieu physique d'accueil, l'Espace Entreprendre,

(8) Voir A. Fayolle et R. Cuzin, « Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise », *La Revue des sciences de gestion*, n° 210, 2005.

qui aide le porteur de projet et qui le met en relation avec différents partenaires (experts-comptables, avocats, banques...). De la même façon, des appuis techniques, logistiques et financiers peuvent être apportés.

■ **Les chambres des métiers** jouent également un rôle d'accueil, d'information et d'orientation des porteurs de projet d'activités artisanales.

■ Depuis janvier 2005, l'**OSEO** est né du regroupement de l'Agence nationale pour la valorisation de la recherche (ANVAR) avec la BDPME et Sofaris.

– OSEO ANVAR intervient sur les projets à fort contenu d'innovation. Elle est organisée en 24 délégations régionales et peut financer la réalisation d'études préalables (études de marché, de faisabilité, aide à la définition du plan d'affaires...) avant même la création. La subvention, plafonnée à 30500 euros, peut couvrir jusqu'à 70 % des dépenses engagées. Les jeunes entreprises peuvent bénéficier, pour les mêmes besoins, d'une avance remboursable couvrant au maximum 70 % des dépenses engagées.

– OSEO-BDPME est également un acteur essentiel du financement des projets de création et de reprise d'entreprise, dans la mesure où elle facilite, en apportant des garanties, l'intervention des organismes bancaires. L'instruction des dossiers est réalisée par des experts de la création/reprise, ce qui permet de bénéficier de *feed-back* complémentaires.

■ **L'Association pour la formation professionnelle des adultes (AFPA)** a pour mission d'initier les créateurs et repreneurs à la gestion d'une petite ou moyenne entreprise. Pour cela, elle organise des stages de formation de courte ou moyenne durée.

■ **Les incubateurs publics** ont été mis en place dans le cadre de la loi

On n'accompagne pas les créations d'entreprises de haute technologie avec les mêmes structures et les mêmes outils que les créations dans les services, le commerce ou l'industrie.

sur l'innovation de 1999. Ils apportent, aux créateurs d'entreprise innovante en relation avec la recherche, l'ensemble des moyens et conseils nécessaires à la réalisation de leur projet. Ce type d'incubateur est porté par des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

■ **L'Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE)** accorde des prêts aux personnes souhaitant créer ou reprendre une activité économique viable et n'ayant pas accès aux circuits bancaires. De fait, l'ADIE (www.adie.org) aide les chômeurs à créer leur emploi.

■ **Le Réseau Entreprendre** fonctionne sur le modèle de l'association Nord Entreprendre créée en 1986 à l'initiative de la famille Mulliez. Le Réseau Entreprendre apporte des prestations variées et intervient également dans des appuis financiers qui se traduisent par des prêts d'honneur sans intérêts ni garantie, remboursables au bout de deux ans. De très nombreuses associations s'inspirant du modèle de Nord Entreprendre sont en activité en France.

■ **Les pépinières d'entreprises** sont des structures d'hébergement et de conseil, qui offrent, à des conditions privilégiées, des prestations

d'une grande flexibilité. De très nombreuses pépinières fonctionnent dans les différentes agglomérations et régions de France. La plupart sont regroupées dans l'association ELAN (www.pepinieres-elan.asso.fr).

■ **L'Institut national de la propriété industrielle (INPI)** propose différents services de consultation des brevets et des marques (www.inpi.fr). L'Office européen des brevets en fait de même au niveau international.

Pour compléter le dispositif, des fondations peuvent intervenir pour financer des projets ou de jeunes entreprises, à travers des concours de créateurs ou d'autres modalités. Le ministère de la Recherche propose également des aides et organise depuis plusieurs années un concours destiné aux porteurs de projet et aux créateurs d'entreprise innovante (www.recherche.gouv.fr).

Pour terminer notre présentation, il convient d'évoquer le rôle de l'épargne de proximité (Fédération nationale des Cigales, EFICEA, www.globenet.org/eficea), celui des *business angels*, investisseurs privés souvent organisés en réseaux (www.leonardo.asso.fr; www.business-angels.com; www.chaussonfinance.com; www.mgt.fr) et enfin celui des investisseurs en capital-risque, regroupés pour la plupart au sein de l'Association française des investisseurs en capital (AFIC). Dans certaines régions et avec le concours des conseils régionaux, des sociétés de capital-risque, fonctionnant avec des fonds publics, interviennent pour soutenir les projets de création ou de reprise d'entreprise dotés d'un bon potentiel et ne pouvant pas accéder au capital-risque privé.

Des besoins et des projets hétérogènes. L'étendue des besoins d'assistance et la variabilité de leur intensité proviennent, d'une part, de

la dynamique lie au développement des projets et, d'autre part, de la diversité des projets de création d'entreprise.

■ **Evolution des besoins dans le temps.** D'après l'APCE, le processus d'accompagnement comprend plusieurs phases qui génèrent des besoins d'assistance particuliers.

– **Le premier accueil.** Il consiste à donner les toutes premières informations au porteur de projet (formes juridiques, systèmes sociaux et fiscaux, financement, aides...).

– **Le montage du dossier.** Il suppose souvent plusieurs rendez-vous afin de vérifier la faisabilité du projet, monter un plan de financement qui appuiera une demande de prêt ou d'aide.

– **La préparation du projet de création.** Elle intègre l'ensemble des dimensions du projet (commerciale, juridique, financière, voire stratégique). Certaines formations longues proposent en alternance la préparation du projet et la formation (avec généralement une diversité d'intervenants selon les thèmes traités).

– **Le suivi après la création.** Sa durée peut aller de un à deux, voire trois ans. Dans certains cas, le suivi est une exigence légale (aides publiques demandant un suivi ou organismes de financement vérifiant que le créateur peut rembourser les emprunts). Enfin, un véritable conseil permanent peut être proposé à l'entreprise pendant une durée d'un an ou deux, sous des formes variées parmi lesquelles on trouve le tutorat ou les pépinières.

D'après l'APCE, bénéficier d'un accompagnement complet et cohérent qui irait du premier accueil au suivi à trois ans est très rare. Les appuis cités le plus fréquemment par les entrepreneurs (premier accueil, formations courtes, montage de dossier) sont dispersés et mal coordonnés.

Les pépinières d'entreprises sont des structures d'hébergement et de conseil, qui offrent, à des conditions privilégiées, des prestations d'une grande flexibilité.

■ **Variabilité des besoins dans l'espace.** La diversité des projets de création d'entreprise dépend d'après Bruyat (9) de deux dimensions : le degré de changement (pour le créateur ou la petite équipe de création) et le degré de nouveauté (pour l'environnement). Dans cette approche, le degré de changement est celui que va connaître l'individu au cours du processus de création. Le degré de nouveauté concerne l'environnement pertinent au projet. Un individu engagé dans une démarche de création d'entreprise peut vivre des situations de changement d'une grande ampleur ou au contraire ne pas ressentir de modification par rapport à ses habitudes et à ses comportements. Les changements portent sur différents points. Ils peuvent concerner des méthodes et des approches intellectuelles, des buts, des compétences, des styles de vie ou encore un environnement personnel et professionnel (famille, conjoint, amis, relations, partenaires, membres de l'équipe...) fluctuant. Ces changements sont nécessaires pour que l'individu puisse mener à bien son projet de création d'entreprise. L'ampleur de la nouveauté pour l'environnement pertinent est liée au degré d'innova-

tion du projet et à son potentiel de création de valeur.

En croisant ces deux dimensions, Bruyat (10) construit une typologie qui met en évidence quatre types de création d'entreprise.

– **La création reproduction.** Elle est caractérisée par une faible intensité du changement pour le créateur et une faible intensité de la nouveauté pour l'environnement. Dans ce cas, le niveau d'incertitude n'est pas très élevé. La création reproduction consiste à faire pour soi ce qu'on faisait déjà dans un emploi précédent. Le processus de création peut être rapide, car le créateur potentiel possède les savoir-faire et les relations utiles à son projet. La plupart du temps, les créateurs opèrent seuls avec un minimum d'aide.

– **La création imitation.** Dans ce cas, si l'intensité de la nouveauté pour l'environnement est faible, le changement pour l'individu peut être d'une plus grande ampleur. Le créateur d'entreprise essaye de monter et de développer une entreprise en utilisant une formule déjà bien établie. Cependant, il ne dispose pas de l'ensemble des ressources et des compétences nécessaires. Le niveau d'incertitude est fonction de la capacité du créateur à acquérir suffisamment vite les compétences et les ressources nécessaires pour mener à bien le projet. Si cela est possible, il convient de lancer les activités de l'entreprise de façon incrémentale, en réduisant les coûts irréversibles pour réduire au minimum le coût des erreurs et des dérives.

Disposer du temps et des moyens nécessaires pour l'apprentissage est particulièrement cri-

(9) C. Bruyat, *Création d'entreprise : contribution épistémologique et modélisation*, thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Ecole supérieure des affaires, université Pierre-Mendès-France, Grenoble, 1993.

(10) C. Bruyat, « Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat », *Revue française de gestion*, n° 101, 1994.

tique pour la survie, à court terme, de la jeune entreprise. La création en franchise donne une très bonne idée de ce qu'est la création imitation. Les créations par analogie relèvent également de ce type générique. En fonction des individus, les besoins d'assistance (apprentissages, essentiellement) peuvent être plus ou moins élevés. L'existence de modèles imitables rend dans les faits le concours des dispositifs d'appui peu utile.

– **La création innovation-valorisation.** L'intensité du changement est faible pour le créateur, mais la nouveauté est grande pour l'environnement. Cela signifie que le créateur se lance à partir d'une manière de faire ou d'un produit nouveau dont il possède déjà les savoir-faire. L'expérience et le profil du créateur lui donnent des atouts, dans la mesure où il fait partie des « rares élus » qui peuvent percevoir et/ou mettre en œuvre certains types d'opportunités. Dans ce cas, l'incertitude réside, d'une part, dans la vitesse de pénétration de l'innovation dans son environnement (adoption et valorisation de la nouveauté par les clients) et, d'autre part, dans les aléas de la mise au point technique et industrielle du projet. Les dispositifs de soutien sont généralement sollicités pour des besoins de financement et de mise en relation avec des acteurs du marché visé.

– **La création innovation-aventure.** Dans cette configuration, l'intensité du changement est élevée pour l'individu et la nouveauté est grande pour l'environnement. Le niveau d'incertitude est très élevé et combine des aspects liés à l'apprentissage et à l'innovation. Ces situations de création sont très dynamiques, les aléas et les imprévus sont fréquents, conduisant l'individu et le projet à des adaptations et à des changements tout aussi fréquents. Le projet se construit et se reconstruit en même temps que

La création reproduction consiste à faire pour soi ce qu'on faisait dans un emploi précédent. Les changements pour l'individu sont faibles et le processus de création peut être rapide.

le créateur doit faire évoluer ses compétences et ses ressources. Le couple individu-projet est en permanence dans des situations de déséquilibre et d'incohérence qu'il faut redresser.

La ténacité du créateur, sa résistance au stress, à l'ambiguïté et à la remise en cause incessante, ainsi que son aptitude à faire adhérer au projet de nouveaux partenaires constituent des qualités fondamentales pour que le projet puisse aboutir à une réussite. Ce cas de création d'entreprise est celui pour lequel les besoins d'assistance sont le plus élevés. Les projets qui relèvent de cette configuration sont généralement accompagnés dans des incubateurs et cumulent les aides de toute nature.

Les différentes situations que nous venons d'examiner ne manquent pas d'attirer notre attention sur la diversité des processus de création au regard de l'ampleur du changement et de l'incertitude. Cela signifie que, pour créer une entreprise, il est très souvent indispensable de procéder à des apprentissages en cours de processus et d'être préparé à affronter des aléas, des imprévus et le hasard. Ces situations nous montrent aussi que les quatre archétypes identifiés ne sont que des repères et des

indications, pour au moins deux raisons. Tout d'abord, certaines situations ne relèvent pas d'un seul archétype, mais se trouvent au croisement de plusieurs. La seconde raison est que les situations sont dynamiques, ce qui fait qu'au cours du processus de création, les configurations peuvent se déplacer et changer sous l'effet de forces internes (changement des buts du créateur) ou externes (modification d'une donnée importante de l'environnement). Dans l'idéal, les dispositifs d'accompagnement devraient également tenir compte de ces évolutions dynamiques.

L'accompagnement est une notion nouvelle apparue récemment dans l'univers de la création d'entreprise. Les éléments de définition, issus de notre analyse de la littérature, sont cohérents avec des besoins spécifiques (apprentissage) et vraisemblablement avec des types de projet de création d'entreprise. Ils détonnent avec bon nombre de prestations et de services qui sont généralement proposés aux créateurs par les opérateurs et les structures (dites) d'accompagnement. En fait, l'accompagnement, tel que nous l'avons défini, ne trouve pratiquement pas d'écho dans l'univers hétérogène des pratiques.

Le terme d'accompagnement, très largement diffusé dans les réseaux et dispositifs de soutien à la création d'entreprise, est souvent utilisé d'une façon impropre. Très peu de structures en font réellement (les incubateurs, certains programmes de formation-action de longue durée). Notons par ailleurs que, l'accompagnement des projets de création d'entreprise étant, par définition, consommateur de ressources, il conviendrait d'orienter et de focaliser cette pratique sur des projets à forts enjeux (*innovation-venture* et valorisation).