



L'accompagnement de porteurs de projets de création d'entreprise par des étudiants : intérêt et limites

Lucie BÉGIN

EM Normandie – Laboratoire Métis
Chercheur associé – NIMEC, IAE de Caen Basse-Normandie

Roland CONDOR

EM Normandie – Laboratoire Métis
Chercheur associé – NIMEC, IAE de Caen Basse-Normandie

L'accompagnement de porteurs de projets de création d'entreprise par des étudiants : intérêt et limites

Lucie BÉGIN

EM Normandie – Laboratoire Métis
Chercheur associé – NIMEC, IAE de Caen Basse-Normandie
EM NORMANDIE
30, rue de Richelieu
76087 Le Havre Cedex
FRANCE
Tel : 02 32 92 59 60
l.begin@em-normandie.fr

Roland CONDOR

EM Normandie – Laboratoire Métis
Chercheur associé – NIMEC, IAE de Caen Basse-Normandie
Tel : 02 32 92 59 71
r.condor@em-normandie.fr

Résumé

L'accompagnement des créateurs d'entreprise englobe les interventions de nombreux acteurs, intervenant à différentes phases du projet de création et sous des modalités variées. Parmi les dispositifs d'accompagnement, il y a l'accompagnement par des étudiants. Plusieurs écoles de management ainsi que d'autres établissements de l'enseignement supérieur proposent ce type d'appui. Mais alors que l'accompagnement suppose une relation entre un accompagné et un accompagnant, cette méthode génère des situations où l'accompagnement est mutuel, l'étudiant étant également mis en situation d'apprendre auprès d'un tuteur. Ces dispositifs sont de plus en plus courants et on est alors en droit de se demander quel est leur intérêt ? A qui profitent-ils vraiment ? Aux étudiants, aux porteurs de projets, aux deux voire à personne ? Nous tentons de répondre à ces questions au travers une étude de cas tirée d'une expérience menée dans une école de management.

Mots clés : Accompagnement, Entrepreneuriat, Pédagogie

L'accompagnement de porteurs de projets de création d'entreprise par des étudiants : intérêt et limites

Résumé

L'accompagnement des créateurs d'entreprise englobe les interventions de nombreux acteurs, intervenant à différentes phases du projet de création et sous des modalités variées. Parmi les dispositifs d'accompagnement, il y a l'accompagnement par des étudiants. Plusieurs écoles de management ainsi que d'autres établissements de l'enseignement supérieur proposent ce type d'appui. Mais alors que l'accompagnement suppose une relation entre un accompagné et un accompagnant, cette méthode génère des situations où l'accompagnement est mutuel, l'étudiant étant également mis en situation d'apprendre auprès d'un tuteur. Ces dispositifs sont de plus en plus courants et on est alors en droit de se demander quel est leur intérêt ? A qui profitent-ils vraiment ? Aux étudiants, aux porteurs de projets, aux deux voire à personne ? Nous tentons de répondre à ces questions au travers une étude de cas tirée d'une expérience menée dans une école de management.

1 Introduction

Dans le contexte actuel de crise économique, les vertus de l'entrepreneuriat sont de plus en plus plébiscitées à tel point que la plupart des gouvernements ont pris des mesures pour encourager la création et la reprise d'entreprise. En corollaire, la question de la place de l'entrepreneuriat dans l'enseignement, notamment au supérieur et dans toutes les filières, est devenue cruciale (European Commission, 2008) si bien que les universités comme les écoles de management font face au défi du développement d'une culture entrepreneuriale chez les jeunes (Léger-Jarniou, 2008).

Au-delà des usuels cours magistraux, lectures dirigées, études de cas et business plan qui constituent la panoplie classique de l'enseignement de l'entrepreneuriat, les approches interactives, axées sur l'expérimentation et le « faire » tendent à proliférer (Carrier, 2007). Dans le même ordre d'idées, la pédagogie par projet fondée sur l'idée que l'étudiant apprend en créant sa propre entreprise connaît un certain essor (Persson et Bayad, 2007).

Participant au rapprochement entre les entreprises et le monde de l'enseignement (Hynes et Richardson, 2007), des approches ayant pour mode opératoire la mise en situation concrète des étudiants qui sont alors en contact direct avec les réalités de la pratique, dans un parcours professionnalisant, se sont développées. Il est d'ailleurs probable que ce type de dispositifs basés sur des pédagogies interactives ou par projets prenne de l'ampleur dans l'avenir (Fayolle et Verzat, 2009). En effet, en France par exemple, les classements des écoles de management prennent désormais en compte la dimension entrepreneuriale dans les programmes de formation¹. A cela s'ajoute l'appel à projets lancé en novembre 2009 par le Ministère de l'Education Nationale et le Secrétariat d'Etat aux PME de créer des pôles de l'entrepreneuriat étudiant. Intégrés aux Pôles de Recherche et d'Enseignement Supérieur (PRES), ces pôles réunissant des universités et des grandes écoles auront pour mission de sensibiliser, de former et d'accompagner des étudiants, porteurs de projets de création d'entreprise.

Pour les étudiants qui n'ont pas pour projet immédiat de créer leur propre entreprise et qui ne sont pas concernés par les dispositifs de soutien aux étudiants-créateurs d'entreprise, l'acquisition des compétences entrepreneuriales peut se faire par l'expérimentation d'une

¹ Le classement 2009 du magazine *Le Point*, par exemple, établit une comparaison des écoles de management françaises en fonction du nombre de projets accompagnés.

démarche de création d'entreprise, en accompagnant un porteur de projet et en l'aidant à créer son entreprise. La démarche comprend alors toutes les étapes de l'élaboration du projet jusqu'à la réalisation du « business plan ». Dans un tel dispositif pédagogique, l'objectif principal est de permettre le développement de capacités entrepreneuriales et d'insuffler l'esprit d'entreprendre (Bécharde et Grégoire, 2007) plutôt que de viser la création d'entreprise. Ainsi, l'accompagnement entrepreneurial par des étudiants pourrait se développer ce qui pose la question de la légitimité et de l'efficacité de cette approche dans l'enseignement de l'entrepreneuriat et, simultanément celle de son utilité pour le porteur de projet accompagné par des étudiants.

En effet, tout accompagnement suppose l'existence d'un accompagné qui a un besoin d'aide et la présence d'un accompagnateur qui vient l'appuyer dans son cheminement, par son expertise et/ou son expérience. Or, un étudiant est, par définition, en formation. Il est donc lui-même accompagné pour être – à terme – salarié ou créateur d'entreprise. S'il est relativement facile d'admettre que cette approche pédagogique participe au développement des capacités entrepreneuriales² des étudiants, quelle en est la valeur ajoutée pour le créateur d'entreprise ? Quelle est l'efficacité d'un accompagnement par un jeune qui a lui-même besoin d'être accompagné ?

Notre propos va consister dans un premier temps à définir ce que l'on entend par « accompagnement de porteurs de projets de création d'entreprise par des étudiants ». Ce détour obligé nous donnera l'occasion de revenir sur la notion générale d'accompagnement développée par Paul (2004) et, dans un second temps, sur l'accompagnement entrepreneurial. Dans une deuxième partie, nous évoquerons le cas d'une école de management qui propose un dispositif d'accompagnement des porteurs de projets de création d'entreprise par des étudiants. Une troisième partie discutera de l'utilité d'un accompagnement entrepreneurial par des étudiants, du point de vue du porteur de projet avant de terminer par une discussion du dispositif dans une perspective d'enseignement de l'entrepreneuriat.

2 L'accompagnement de porteurs de projets par des étudiants : une faute de langage ?

Avant de se demander si l'accompagnement par des étudiants apporte une valeur ajoutée au porteur de projet, il convient de se demander si le terme est approprié pour qualifier la relation entre ces deux acteurs que sont le porteur de projet de création d'entreprise et l'étudiant.

2.1 La notion d'accompagnement

Comme l'indique Paul (2002, 2004), les formes d'accompagnement sont multiples. L'auteur en distingue sept, lesquelles sont reprises dans le tableau 1.

² Voir Surlemont et Kearney (2009) pour une discussion des capacités entrepreneuriales nécessaires à l'entrepreneur aux différentes stages de la création de son entreprise, incluant la conception du projet et l'identification des opportunités d'affaires jusqu'aux compétences relationnelles indispensables au fonctionnement et à la gestion de son entreprise une fois qu'elle a été démarrée.

Tableau 1 – Les 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 : adapté de Paul (2004)

Malgré une diversité des formes, l’accompagnement présente un certain nombre d’invariants. On voit tout d’abord que certaines formes sont extrêmement proches. C’est le cas, par exemple, du compagnonnage et du tutorat.

Si l’on élargit le spectre, on constate que toutes ces formes visent la réussite d’un individu qu’il s’agisse d’augmenter les performances individuelles, de sortir d’une impasse, de s’insérer professionnellement ou d’acquérir un certain savoir-faire.

L’accompagnement est, par ailleurs, individuel. Il se présente sous la forme d’une aide d’un individu par un autre. L’accompagnement est donc à distinguer de l’enseignement, par exemple, qui vise la transmission de savoirs à des groupes d’étudiants.

Mais la caractéristique principale réside dans le fait que l’accompagnant dispose d’une expertise et/ou d’une expérience supérieure à l’accompagné. Paul (2004) traduit cela par le principe d’asymétrie. Il y aurait par définition une relation d’inégale puissance entre les deux protagonistes de la relation :

- l’accompagnant peut ne pas être expert mais c’est l’expérience qui sera alors recherchée par l’accompagné (mentorat, parrainage, tutorat) ;
- dans certains cas, l’expertise est au cœur de l’accompagnement (consultance, compagnonnage) quel que soit le niveau d’expérience ;
- enfin, certaines formes d’accompagnement ne nécessitent pas une grande expertise ni même une grande expérience. Ce sont plutôt les qualités humaines qui font l’accompagnement que ce soit au travers l’écoute (counselling) ou les capacités à motiver (coaching).

On retrouve les caractéristiques communes aux pratiques d’accompagnement dans le tableau 2 qui distingue cinq principes.

Tableau 2 – Les cinq principes de l’accompagnement

Principes	Description
Principe d’asymétrie	La relation est d’inégale puissance : l’accompagnement réside toujours dans l’aide que peut apporter un individu expérimenté ou expert à un autre qui exprime un besoin
Principe de parité	L’accompagnement n’est pas une relation d’autorité de type direction ou commandement. Il s’agit d’une aide non suivie de sanction.
Principe de co-mobilisation	L’accompagnant et l’accompagné cheminent en commun, dans un mouvement de transformation. D’après le Petit Larousse, « accompagner » signifie « <i>aller quelque part avec quelqu’un ; conduire, escorter</i> ».
Principe de circonstance	L’accompagnement répond à un besoin spécifique né de circonstances. C’est généralement l’accompagné qui va chercher l’accompagnant.
Principe de temporalité	L’accompagnement présente un début et une fin. Il se termine lorsque l’accompagné a (re)trouvé son autonomie.

Source : adapté de Paul (2004)

D’après Paul (2004), toutes les formes d’accompagnement suivent ces principes quels que soient leurs champs d’application. Ainsi l’accompagnement d’un malade en fin de vie peut s’inscrire dans ce registre.

La question est alors de savoir si l’on peut ranger dans la même catégorie cette situation et celle d’un créateur d’entreprise par exemple. Nous serions tentés de l’affirmer en distinguant néanmoins deux façons de co-mobiliser :

- une co-mobilisation « passive » qui se présente sous la forme d’une écoute en vue d’une issue inéluctable ;
- une co-mobilisation « active » dont l’objectif est de faire avancer un projet et pour laquelle l’écoute est insuffisante.

C’est cette forme de co-mobilisation qui semble s’appliquer à la création d’entreprise.

2.2 L’accompagnement de porteurs de projets de création d’entreprise

On peut se demander si les principes de l’accompagnement exposés plus haut s’appliquent à la création d’entreprise alors que les pratiques et les intervenants sont très divers dans ce domaine (Cuzin et Fayolle, 2004).

Par exemple, on peut distinguer l’accompagnement par des incubateurs et l’accompagnement par des organismes conventionnés par les Régions dans le cadre de dispositifs visant à aider des personnes sans emploi. Dans le premier cas de figure, les porteurs de projets sont souvent de jeunes ingénieurs ou docteurs à l’origine d’innovations technologiques. Peu rompus aux études de marché et à la gestion, ils cherchent principalement des accompagnateurs qui les aident dans la voie de la commercialisation de leur innovation. Le besoin est alors financier, commercial, technique, de mise en relations...

Les projets accompagnés dans le cadre de dispositifs de réinsertion sont beaucoup plus modestes. Il s’agit par exemple de personnes ayant connu un licenciement et qui cherchent à créer leur propre emploi, le projet entrepreneurial étant alors assimilable à un processus de reconstruction de soi (Bernard, 2006). Ces projets sont généralement de moindre envergure et une des qualités attendues de l’accompagnant est l’écoute et la capacité à redonner confiance.

Ces deux exemples montrent que l’accompagnement de porteurs de projets de création d’entreprise n’est pas homogène. La création d’entreprise s’est fortement démocratisée sous l’effet de mesures gouvernementales et de campagnes d’information et de formation visant le développement des créations d’entreprises (Fayolle, 2003). Le public des accompagnés est ainsi très varié tout comme le sont leurs projets de sorte que les besoins en termes

d'accompagnement sont très variables, tout dépendant de la situation de départ du porteur de projet et de l'intensité du changement auquel il fait face (Cuzin et Fayolle, 2004).

Jaouen et al. (2006) exposent par exemple une forme d'accompagnement par les pairs, où la relation est fondamentalement égalitaire entre l'accompagnateur et l'accompagné et où les deux parties retirent de leur collaboration des avantages réciproques. L'option est intéressante bien qu'elle ne soit pas nécessairement facilement reproductible à grande échelle. Le cas duquel ces auteurs tirent leurs observations met en scène deux personnes qui exercent le même métier. Dans une telle relation qui n'est pas sans rappeler les anciennes formes de compagnonnage, le rapport d'autorité maître-apprenti est remplacé par un rapport plus égalitaire de don et contre-don. En bout de piste, se développe une relation de type gagnant-gagnant, propice à l'établissement de la confiance et mutuellement bénéfique. Le modèle asymétrique de l'accompagnement est ainsi remplacé par un modèle dissymétrique où chacun apporte sa contribution à l'autre.

D'une manière générale, la diversité des besoins en accompagnement fait naître plusieurs formes d'accompagnement, aux modalités variables en termes de durée, de type de prestation ou services offerts et de public visé. Un porteur de projet *lambda* peut ainsi être accompagné à la fois par les conseillers d'une chambre de commerce et d'industrie, des formateurs en gestion, des avocats, des experts-comptables, des banquiers, des étudiants ou encore des mentors dans le cadre de plateformes d'initiatives locales. Chacun de ses acteurs à un rôle différent mais il l'exerce toujours *a priori* dans une perspective d'aide, d'appui, de soutien, sans se substituer au porteur de projet qui demeure au centre de la relation (Roberge, 2002).

Qu'appelle-t-on alors « accompagnement du créateur d'entreprise » ? A la lumière des définitions de l'accompagnement en général et de travaux sur l'accompagnement entrepreneurial, nous retiendrons qu'il consiste en « **un ensemble de (prestations de) services tout au long du processus de création d'entreprise caractérisé par une certaine proximité entre l'accompagné et les accompagnants et visant l'autonomie du porteur de projet** ». Cette définition est détaillée dans le tableau 3.

Tableau 3 – Les caractéristiques de l'accompagnement entrepreneurial

Caractéristiques	Description
Un ensemble (de prestations) de services	Qu'il soit rémunéré par le porteur de projet ou par une structure d'accompagnement financée par l'Etat, l'accompagnateur est souvent un professionnel dont une des missions est d'accompagner les porteurs de projets ³ . Cependant, comme dans le cas du mentorat, l'action peut-être bénévole (Couteret et Audet, 2008). C'est la raison pour laquelle nous mettons le terme « prestation » entre parenthèses. Par ailleurs, l'accompagnement doit être perçu comme un « ensemble » de (prestations de) services, comme une aide complète intégrant plusieurs accompagnants et plusieurs services.
La recherche d'autonomie du porteur de projet	L'accompagnement n'est pas un contrat de travail à durée déterminée. L'horizon de la création d'entreprise n'étant jamais clair, il reste difficile de fixer <i>ex ante</i> la durée de l'accompagnement. Parfois, celui-ci ne s'arrête pas lors de la création de l'entreprise mais peut s'étendre au-delà, tant que le créateur d'entreprise n'a pas acquis suffisamment d'autonomie pour assurer la viabilité de son entreprise dans la phase post-crédation.
Une relation de proximité	Les prestations de service sont caractérisées par la proximité entre le porteur de projet et l'accompagnant. Cela exclut les aides ponctuelles visant la résolution d'un problème précis et dont la fréquence se limite à un ou quelques échanges entre le porteur de projet et le prestataire de service.

³ Paul (2002, p. 53) indique que l'accompagnement est un « processus d'influence interpersonnelle, caractérisé par l'implication du professionnel et une alliance de travail réciproque ».

De ce panorama, il ressort que l'accompagnement donne lieu non pas à un transfert unilatéral de connaissances et un soutien de l'accompagnant vers l'accompagné, mais qu'il s'envisage plutôt à une co-construction des compétences, *chemin faisant*, au travers de la dialogique du processus d'échange et de création de sens⁴. Aussi chevronné soit-il, l'accompagnant n'est pas à l'abri de surprises au cours du processus d'accompagnement, il doit adapter sa pratique aux spécificités de chaque situation toujours singulière et il peut lui aussi apprendre dans cette relation. C'est dans cette perspective que nous allons aborder le cas des étudiants agissant comme accompagnateurs auprès de porteurs de projets de création d'entreprise.

2.3 L'accompagnement de porteurs de projets entrepreneuriaux par des étudiants

Les pratiques d'accompagnement de porteurs de projets de création d'entreprises par les étudiants s'inscrivent tout d'abord dans un cadre scolaire et pédagogique. Il s'agit de développer l'esprit entrepreneurial chez les apprenants et leurs capacités entrepreneuriales qu'ils aient ou non le projet de devenir entrepreneur (Fayolle, 2000 ; Fayolle et Verzat, 2009 ; Janssen et Schmitt, 2008 ; Léger-Jarniou, 2008). Ces pratiques sont principalement développées dans l'enseignement supérieur⁵ et notamment dans les écoles de management et d'ingénieur. C'est désormais un axe stratégique pour nombre d'écoles (*Le Point*, novembre 2009) et la création des pôles de l'entrepreneuriat étudiants telle qu'annoncé par le gouvernement en novembre dernier ne fait que confirmer cette tendance.

Dans ces dispositifs pédagogiques, l'étudiant est le principal acteur de son apprentissage et les professeurs voient leur rôle se transformer pour devenir des accompagnateurs, des facilitateurs dans le cheminement de l'étudiant et non plus seulement des transmetteurs de savoir. Dans ce nouveau contexte, les étudiants sont encouragés à développer leur propre projet entrepreneurial et les écoles supérieures déploient aujourd'hui beaucoup de moyens pour les aider notamment via les incubateurs universitaires et les programmes de coaching entrepreneurial (Persson et Bayad, 2007). Dans ce cas, l'accompagnement est institutionnel et c'est l'étudiant qui est accompagné en tant que porteur de projet de création d'entreprise.

Certaines écoles ont choisi une approche différente. Il s'agit non plus pour l'étudiant d'être accompagné mais d'agir en tant qu'accompagnant de porteurs de projets. Cette démarche pourrait être rangée dans le mode d'accompagnement appelé « conseil-consultance » (Hynes et Richardson, 2007). L'étudiant joue alors le rôle de consultant junior. Il doit aider le porteur de projet à préciser son projet et à en tester la viabilité au travers de l'étude de marché jusqu'à la construction du montage juridique et financier qui forment le business plan. Ces mises en situation se présentent sous différentes formes : projets tutorés, junior entreprise ou, comme dans le cas ci-après discuté, une mission inscrite dans le programme de formation, validée par une note ainsi que par des crédits.

Cette approche ne s'oppose pas à l'autre car les deux peuvent être mixées. Par exemple, des étudiants peuvent eux-mêmes apporter un projet. Celui-ci est alors accompagné par une équipe composée d'autres étudiants de sa promotion. Par ailleurs, certaines écoles développent les deux dispositifs : création d'incubateurs pour projets d'étudiants et mise en situation de conseil pour le compte de porteurs de projets externes.

Nous nous intéressons ici aux dispositifs dans lesquels l'étudiant joue le rôle d'accompagnant en même temps qu'il est en retour accompagné par le porteur de projet qui lui confie une

⁴ Dans le registre de la création d'entreprise et en prenant appui sur les travaux en psychanalyse de Vasse (1993), Persson et Bayad (2007) mettent en avant le rôle joué par la parole dans la relation d'accompagnement. La parole – qui peut être perçue comme un outil de communication favorisant la proximité – permettrait de favoriser l'apprentissage par accommodation du porteur de projet.

⁵ Voir le site web de l'Observatoire des Pratiques Pédagogiques en Entrepreneuriat (OPPE). <http://www.apce.com/pid190/espace-enseignant.html?espace=5>

mission et la réalise avec lui. Dans ce contexte particulier de la pédagogie par mission, l'accompagnement est mutuel, chaque partie étant à la fois accompagnant et accompagné. Leur relation est alors dissymétrique, chacun disposant, en principe, de savoirs et compétences qui lui sont propres mais qui font défaut à son vis-à-vis. Le porteur de projet, plus âgé et expérimenté, apporte son projet mais n'a souvent pas la formation en gestion nécessaire au montage de son dossier et à la rédaction d'un business plan ou d'une étude de marché. D'autre part, les étudiants ont des connaissances techniques mais manquant de pratique, ils doivent être guidés dans leur démarche.

A la question « l'accompagnement du créateur d'entreprise par des étudiants est-il une faute de langage ? » nous répondons que sur le plan de l'expérience, l'étudiant n'est pas en situation d'accompagnateur. Néanmoins, on peut estimer que –sans être un expert de la création d'entreprise- il est rompu aux techniques de gestion (étude de marché, plan de financement, business plan). Il est en mesure d'aider un porteur de projet néophyte à faire avancer son projet et à lui faire comprendre des notions avec lesquelles il est peu à l'aise.

Cette vision suppose naturellement que l'étudiant soit techniquement au point pour conseiller le porteur de projet. Elle suppose également que ce dernier soit néophyte ce qui est souvent le cas pour des petits projets portés par des individus en phase de réinsertion professionnelle. A l'expertise de l'étudiant et l'expérience du porteur de projet s'ajoute la capacité de l'élève à écouter et donner confiance à l'accompagné. C'est ce que montre l'étude empirique présentée ci-après.

3 Le dispositif mis en place dans une école de management : éléments empiriques

Le dispositif d'accompagnement dont il est question est fondé sur le conseil/la consultance. Chaque étudiant est placé en situation de délivrer un conseil à la fois marketing, financier et juridique, sous la forme de préconisations qui découlent du travail mené sur le terrain à partir des informations et demandes fournies par le porteur de projet.

3.1 Présentation du dispositif

Les étudiants ont entre 20 et 23 ans et sont en Master 1. Quant aux porteurs de projets, ils ont été mis en relation avec l'école via les réseaux locaux d'accompagnement à la création d'entreprise, et en particulier, la Chambre de Commerce et d'Industrie locale. Il s'agit principalement d'entrepreneurs « ordinaires » et en « primo-crédation », pouvant bénéficier pour une majorité d'entre eux d'aides à la création dans le cadre de dispositifs de retour à l'emploi. Tous les âges sont représentés et dans une grande majorité de cas, les porteurs sont plus âgés que les étudiants. Ils ont généralement eu une ou plusieurs expériences professionnelles, généralement dans des métiers manuels. Les projets sont variés : restauration, commerce de vêtements, services et quelques projets à dominante technologique.

Chaque mission est menée par équipes de trois étudiants et il y a autant de porteurs de projets que d'équipes d'étudiants (une soixantaine). Il s'agit d'une démarche « projet » en « équipes dédiées ». Tous les cours de préparation ont eu lieu avant, ce qui fait que chaque porteur de projet dispose d'une force de travail entièrement disponible durant une période de quatre à cinq semaines à temps complet. Chaque mission donne lieu à trois évaluations : par le porteur de projet (50% de la note du module), par un jury de personnalités extérieures à la fin de la mission (25% de la note) et par les professeurs à partir du rapport écrit (les 25% restants). Les notes sont dans la majorité des cas attribuées à l'équipe dans son ensemble mais le porteur de projet peut donner des notes différentes aux différents membres de l'équipe ce qui vise à favoriser l'engagement de tous les membres de l'équipe. L'étudiant à qui le porteur de projet accorde une note inférieure ou égale à 6 sur 20 ne valide pas le module. Il est donc considéré comme un cas de « jury de scolarité », donc potentiellement redevable d'une deuxième

mission avec les mêmes objectifs. Chaque mission permet de valider 5 crédits, soit 1/6^{ième} du semestre.

La mission débute par une rencontre entre les étudiants et le porteur de projet au cours de laquelle le cahier des charges rédigé par ce dernier en concertation avec l'équipe pédagogique est précisé et discuté. Puis, chaque équipe établit avec le porteur de projet un calendrier pour la mission assorti de points de rencontre et de livrables. L'objectif ultime de la mission est d'établir si le projet est ou non viable et d'apporter tous les éléments permettant, le cas échéant, d'améliorer le concept ou de le redimensionner pour tenir compte des ressources du créateur et des contraintes propres à sa situation.

3.2 Les acteurs du dispositif et leurs interactions

Chaque équipe est accompagnée par plusieurs tuteurs recrutés par l'école et qui sont chargés d'apporter une aide aux étudiants tant sur le plan marketing que financier, fiscal ou juridique. Ce sont parfois des professionnels, parfois des professeurs. Ils sont choisis d'après leur domaine de compétence (marketing, finance, droit) et leur capacité à accompagner des jeunes en formation. Ils rencontrent les étudiants formellement à deux reprises : une en début de mission pour repérer les problèmes (disponibilité du porteur de projet, manque de clarté du projet, problème logistique...) et définir la méthodologie à mettre en œuvre ; une seconde en deuxième partie de mission pour valider l'étude de marché et aider à construire les états financiers prévisionnels. Entre les deux, il existe beaucoup d'informel : échange de mails, appels téléphoniques, rencontres inopinées...

Les étudiants sont très consommateurs de conseils. Outre les tuteurs, ils n'hésitent à demander de l'aide auprès de professeurs de l'école non chargés d'effectuer les tutorats officiels. Parfois, ils comparent la vision de plusieurs professeurs d'une même discipline. Les responsables pédagogiques du programme sont également mobilisés : en tant qu'experts dans une discipline mais aussi pour résoudre des problèmes d'équipe ou de relationnel entre eux-mêmes et le porteur de projet. Des missions peuvent être abandonnées au bout d'une semaine. C'est au responsable pédagogique d'en prendre la décision et d'en informer le potentiel créateur. Le temps d'accompagnement des étudiants par les tuteurs officiels, les professeurs et par les responsables pédagogiques est estimé à environ 10 heures cumulées par équipe, sur la période de la mission. L'autonomie des étudiants et les caractéristiques des missions confiées entraînent naturellement en grande variété dans les temps d'accompagnement par équipe.

En ce qui concerne les rencontres entre les porteurs de projets et les étudiants, c'est également très variable. Mais l'équipe pédagogique, par expérience, demande à ce qu'il y ait au moins une rencontre par semaine ainsi que des échanges téléphoniques. Certaines équipes sont très autonomes, d'autres moins. Les responsables pédagogiques sont au cœur du dispositif et en interaction permanente avec les tuteurs, les porteurs de projets et les étudiants. Les tuteurs officiels et officieux communiquent avec les étudiants et les responsables pédagogiques mais pas directement avec les porteurs de projets, pour ne pas se substituer aux étudiants et ne pas interférer dans leur relation avec le porteur de projet qu'ils accompagnent

Pendant la mission, les étudiants sont donc accompagnés par plusieurs acteurs de l'école mais aussi par le porteur de projet qui va les introduire à son propre projet. Certains porteurs de projets intègrent complètement les étudiants à leur démarche et insistent pour avoir des échanges réguliers avec les membres de leur équipe tandis que d'autres restent en retrait des travaux de l'équipe, adoptant une posture de client plutôt que d'accompagné. Cependant, dans la majorité des cas, les porteurs de projet seront intéressés à connaître les hypothèses de travail des étudiants, à partager avec eux leurs questionnements et leurs rêves, et ils s'informeront auprès d'eux sur les outils et techniques de l'étude de marché ou du montage financier comme du business plan. Sous cet angle, les étudiants jouent pleinement le rôle

d'accompagnant en ce qu'ils permettent au porteur de projet d'acquérir des notions et de faire des apprentissages indispensables dans sa démarche de création.

3.3 Un accompagnement mutuel

Le dispositif mis en place repose sur trois processus d'accompagnement⁶ :

- l'accompagnement du porteur de projet par les étudiants, lesquels jouent un rôle de conseil ou de consultance en apportant la technique et l'aide à la réflexion (regard neuf et prise de recul par rapport au projet) ;
- l'accompagnement des étudiants par le porteur de projet, lequel doit jouer théoriquement un rôle de mentor en partageant avec les étudiants son expérience du monde du travail et de la pratique (il est tourné vers l'action) ;
- l'accompagnement des étudiants par les tuteurs de l'école sous forme de tutorats.

L'annexe 1 présente comment se situent les processus d'accompagnement ici discutés sur le graphe synthétique des pratiques d'accompagnement proposé par Maela Paul (2004, p. 53). On y observe que l'accompagnement par les étudiants se situe dans le quadrant 2 tandis que le porteur de projet et les tuteurs de mission seraient dans le quadrant 4.

En effet, Paul (2004) distingue deux grands secteurs dans le graphe : le secteur nord correspondant aux quadrants 1 et 2 et qui renvoie à la recherche d'autonomie pour l'accompagné ; le secteur sud correspondant aux quadrants 3 et 4 suggère un processus de socialisation des accompagnés.

Dans le cas présent, on voit que les étudiants ont pour rôle d'aider le porteur de projet dans sa recherche d'autonomie. La décision de créer ou non appartient à celui-ci, les étudiants apportant en amont les éléments marketing, financiers et juridiques lui permettant de prendre une décision radicale ou de revoir son projet.

L'accompagnement des étudiants par les porteurs de projet et les tuteurs de mission s'inscrit davantage dans un registre de socialisation. Il s'agit pour les étudiants de se familiariser avec certaines valeurs entrepreneuriales qu'ils pourront déployer à terme dans leur profession.

Nous avons intégré les porteurs de projets et les tuteurs de mission dans un même ensemble mais il conviendrait de distinguer le tutorat des premiers qui se situe dans la partie Ouest du cercle alors que celui des tuteurs « école » se situe davantage à l'Est. Dans le cas, il s'agit d'un tutorat. Mais alors que les tuteurs de mission apportent principalement une expertise technique, les porteurs de projets sont eux dans le registre des valeurs entrepreneuriales, dans l'apport de sens.

Nous n'avons pas assimilé l'accompagnement par les porteurs de projets à une activité du quadrant 3 car d'après Paul (2004), cette zone renvoie au parrainage ou au mentorat, c'est-à-dire à des accompagnements par des pairs dans la perspective d'être intégré dans des réseaux. Dans le cas présent, les porteurs de projets ne jouent pas ce rôle. Le compagnonnage qui selon l'auteur fait partiellement partie de ce quadrant a été exclu également de par sa connotation « sacrée », lien à la transmission d'un savoir-faire orchestré autour de rites. On retrouve certains de ces aspects lorsque le porteur de projet est un ancien de l'école mais ceci est un cas particulier.

⁶ Bien entendu, les apports théoriques issus des cours dispensés en amont de la mission par les professeurs relèveraient d'un troisième type d'accompagnement se situant dans le quadrant 1, mais nous ne considérerons pas cette forme d'accompagnement car elle est reliée plus globalement au cursus complet de Master, et déborde le cadre de la présente discussion.

4 Les apports et limites d'un accompagnement par des étudiants

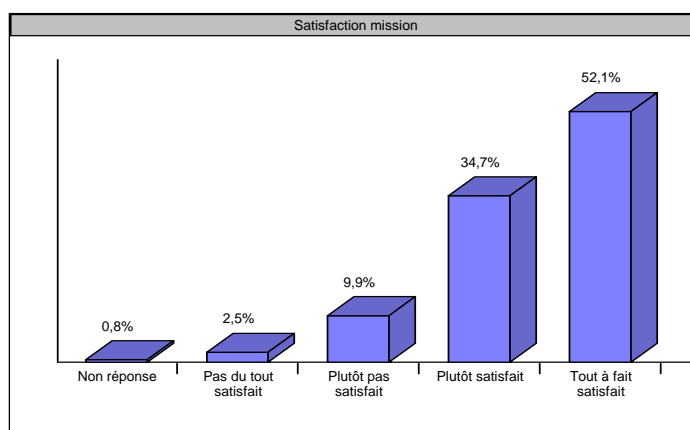
Malgré une organisation assez rodée, le dispositif auquel nous nous référons repose sur l'idée d'un accompagnement double et mutuel. Nous allons voir que cette ambiguïté n'est pas si problématique que cela et même qu'elle peut être particulièrement intéressante... sous certaines conditions.

4.1 L'efficacité pour le porteur de projet

La mission confiée aux étudiants comporte plusieurs avantages pour le porteur de projet. C'est d'abord une prestation gratuite. Seuls les frais de déplacement, les frais d'impression et les frais téléphoniques sont pris en charge par le créateur potentiel. Ensuite, ces derniers sont parfois désœuvrés face à la création d'entreprise : le mot « business plan » leur est inconnu ; ils ne savent pas comment tester leur concept ou vérifier qu'il y a un marché ; la fiscalité est complexe ; ils ne savent pas toujours quelles aides ils peuvent percevoir et les notions liées à la faisabilité financière du projet sont inconnues. L'accompagnement par les étudiants prend donc d'abord la forme d'un soutien technique. La dimension psychologique si souvent mise en avant dans le coaching (Couteret et Audet, 2008 ; Persson et Bayad, 2007 ; Valeau, 2006) n'apparaît pas ici de manière évidente ce qui ne signifie pas qu'elle ne soit pas présente car, du fait des nombreuses interactions que le porteur de projet de création peut avoir avec les étudiants qui l'accompagnent, il peut briser son isolement, en plus de trouver des personnes à qui parler de son parcours comme de ses espoirs.

C'est dire que, pour le porteur de projet, les apports sont multiples et source de satisfaction comme en témoignent les statistiques issues d'une enquête menée en 2008 auprès d'une centaine d'anciens porteurs de projets⁷ (voir figure 1). Ceux-ci font apparaître que, pour la grande majorité d'entre eux, les porteurs de projet sont satisfaits de cette mission et du travail fourni par les étudiants.

Figure 1 – Taux de satisfaction des porteurs de projets



Source : enquête menée en 2008 par l'école

Le principal apport de cette mission d'après les porteurs de projets est d'avoir un regard critique sur le projet. Comme le montre le tableau 1, cet avis est partagé par environ 70% des

⁷ L'enquête a été menée par une équipe d'étudiants, sous la direction des deux auteurs de la présente communication. Tous les répondants avaient confié une mission création accompagnées à nos étudiants au cours des 4 dernières années. Un total de 117 porteurs de projet de création d'entreprise ont été contactés par téléphone ; la durée des entretiens était de 20 minutes par questionnaire.

personnes interrogées. L'approfondissement du concept est cité par moins de 50% des potentiels créateurs.

Tableau 1 - Les apports du dispositif perçus par les porteurs de projets

Apport de la mission	Citations	Fréquence
Regard critique sur le projet	85	70,2%
Approfondissement du concept	55	45,5%
Elargissement de l'offre	10	8,3%
Moyen d'argumenter auprès du banquier	24	19,8%
Autres ...	13	10,7%
Total des observations	121	

Source : enquête menée en 2008 par l'école

Par ailleurs, nos observations tendent à montrer qu'en plus de la prestation de services que les étudiants fournissent dans ce type d'accompagnement, se développe aussi une relation de confiance entre les accompagnants et l'accompagné (Jaouen et al., 2006). En témoignent, d'une part, le regret souvent exprimé par les porteurs de projet que la mission ne puisse pas se poursuivre sur une période plus longue et, d'autre part, la valeur que les porteurs de projet accordent aux préconisations des étudiants concernant la viabilité de leur projet. En effet, comme l'illustre le tableau 2, sur les 25 projets considérés comme non viables, 21 porteurs de projet ont abandonné conformément à l'avis des étudiants. D'autre part, près de 75% des projets pour lesquels l'avis était favorable ont donné lieu à une création ou sont en cours de création et seul un quart de ces projets viables ont été abandonnés, souvent pour des raisons financières ou parce que d'autres raisons personnelles ou professionnelles sont apparues remettant en cause la pertinence d'une création d'entreprise.

Tableau 2 - La viabilité du projet par rapport à la décision de création

		Décision du porteur			
		Création	En cours de création	Abandon	TOTAL
Avis des étudiants	Viable	41 95,30%	28 93,30%	23 52,30%	92 78,60%
	Non Viable	2 4,70%	2 6,70%	21 47,70%	25 21,40%
	TOTAL	43 100%	30 100%	44 100%	117 21,40%

Source : enquête menée en 2008 par l'école

Deux autres avantages doivent être soulignés : l'apprentissage procuré par l'interaction avec les étudiants et la mise en relations. La mission est l'occasion pour le porteur de projet d'apprendre aux côtés des étudiants. Ce co-apprentissage est à rapprocher des travaux sur l'enseignement de l'entrepreneuriat lesquels mettent bien en évidence la nécessité pour l'enseignant de s'effacer un minima pour laisser émerger les comportements entrepreneuriaux

(Surléont et Kearney, 2009). Dans le cas présent, le porteur de projet doit nécessairement se placer en situation d'action car les étudiants ont également à apprendre de lui. Par ailleurs, il est dans l'obligation de réfléchir à son projet avant la mission et pendant la mission. La rédaction d'un cahier des charges l'incite à préciser son projet pour qu'il soit le plus clair possible auprès des étudiants. Pendant la mission, il doit également faire cet effort pour éclairer les étudiants et répondre à leurs questions. On voit aussi qu'un autre avantage de ce dispositif vient de l'apprentissage que fait le porteur de projet. Comme toutes les démarches de construction du projet ou de vision (Bayad et Schmitt, 2008 ; Schmitt et *al.*, 2008), ce dispositif est un outil d'apprentissage et de traduction.

Un dernier avantage est la mise en relations (Filion, 1990). Les étudiants permettent au porteur de projet d'avoir indirectement accès aux ressources institutionnelles (médiathèque, avis des professeurs, tutorat pédagogique) qui lui permet de bonifier son projet et d'en tester la robustesse. A cela s'ajoutent les échanges avec les membres du jury d'évaluation de la mission, composé de professionnels et de membres du corps professoral, qui peuvent interroger le projet pour en tester les limites et la vraisemblance.

4.2 Une asymétrie relative

Nous avons vu plus haut que l'accompagnement se caractérise par l'asymétrie qui existe entre l'accompagné et l'accompagnant mais que celle-ci doit être contrebalancée par la proximité et le partage entre ces deux acteurs.

Ce cas montre qu'il convient de distinguer deux niveaux d'asymétrie : celle induite par le niveau d'études des étudiants et celle induite par les compétences de ces derniers. L'asymétrie est d'abord la perception qu'a le porteur de projet des capacités des étudiants à l'aider dans son processus. Or, le niveau de diplôme des étudiants (Bac+4) ou le prestige de l'école peuvent fortement influencer la perception d'une asymétrie. Il est courant d'entendre dire par les porteurs de projets « *de toutes façons, ils pourront nous apporter l'aide que nous attendons car ils sont arrivés à un niveau d'études bien supérieur au nôtre* » ou bien « *ils savent comment faire une étude de marché* ». La différence en termes de niveau d'étude ou bien d'expertise perçue induit souvent une asymétrie chez le porteur de projet alors que les étudiants n'auront pas forcément l'impression de dominer leur sujet, se sachant en formation et peu expérimentés. Certains porteurs de projets pourront d'ailleurs être très satisfaits du travail des étudiants alors que les professeurs ou les membres du jury auront identifié des lacunes au plan méthodologique, par exemple. On voit ainsi qu'il peut y avoir des asymétries perçues différemment par les acteurs. Certains s'attarderont aux diplômes, d'autres aux compétences.

Nous dirions cependant que la meilleure situation est celle où le porteur de projet se met dans la position de l'accompagné et que l'équipe d'étudiants adopte la posture d'accompagnant... mais sans tomber dans le piège du donneur de leçon. Devenir un donneur de leçons est le principal risque de cette approche.

C'est là où la capacité de porteur du projet à devenir lui aussi accompagnateur est importante : à la fois pour les étudiants et pour le futur créateur. La capacité à jouer dans le deux registres nous semble être une garantie d'efficacité en ce sens qu'elle crée une situation où il y a dissymétrie, partage et proximité.

4.3 L'apprentissage par abandon de projet

Pour revenir sur le rôle joué par les porteurs de projets dans la socialisation de l'étudiant, il convient d'apporter quelques éléments de réflexion. Le profil des porteurs projets – pour la plupart en primo-création – invite à se poser la question de l'efficacité d'un tel dispositif en termes d'apprentissage de valeurs entrepreneuriales. Cette question nous semble importante alors que les écoles de management tendent à développer en masse les initiatives de formation et d'accompagnement.

Deux éléments nous permettent de dire que l'expérience est profitable pour l'étudiant. Le premier a trait à l'apprentissage par l'échec. Dans notre cas, un nombre important de projets ne sont pas viables à l'issue de cette mission notamment parce que les apports des porteurs de projets sont insuffisants et que les banques ne veulent pas suivre. Ce type de mission présente l'avantage de montrer aux étudiants les situations « bloquantes » pour la création d'entreprise. Nous ne sommes pas ici dans le registre du « comment il faut faire » mais « qu'est-ce qu'il ne faut pas faire » ou « quelles précautions faut-il prendre avant de se lancer ». Les étudiants voient ainsi qu'il faut bien travailler son concept, opérer par différenciation, réaliser un diagnostic complet, s'entourer, mesurer les risques et bien préparer son investissement. Certes, l'étudiant ne travaille pas pour son propre projet mais il s'agit d'un bon apprentissage par l'observation et par la pratique, lequel peut permettre d'éviter des échecs à terme pour son propre compte.

Le deuxième trait concerne la capacité de l'institution à combler certains manques dans le coaching du responsable de mission par d'autres formes d'accompagnement. Dans cet exemple, l'accompagnement du porteur de projet n'est pas toujours optimal⁸. Mais les mesures d'accompagnement mises en place sous forme de tutorats permettent aux apprentissages de se faire. Dans l'exemple en question, les deux tuteurs étaient deux anciens banquiers qui ont créé leur entreprise. Ils avaient la double casquette du banquier et de l'entrepreneur ce qui apporte une forte valeur ajoutée à la mission. Ajoutons à cela que certaines équipes se révèlent dans l'autonomie qui est conférée par le manque d'accompagnement par les porteurs de projets. Cette situation est bien souvent profitable au terme de la mission car les étudiants auront dû se débrouiller par eux-mêmes et développer davantage leur réflexivité.

Il est clair que l'apprentissage par l'échec ou par l'abandon prématuré du projet présente des limites car les étudiants ne voient finalement que la face sombre de la création d'entreprise. Ceci doit être contrebalancé par des approches positives, orchestrées autour de projets bien avancés voire d'entreprises en démarrage.

5 Conclusion

La situation d'accompagnement que nous avons décrite est particulière dans la mesure où l'accompagnant en tant qu'étudiants est également accompagné et où l'accompagné, porteur d'un projet de création d'entreprise, est aussi accompagnateur. Le dispositif ici présenté correspond au sens profond de l'accompagnement i.e. « se joindre à quelqu'un pour aller où il va en même temps que lui » (Paul, 2002, p. 54). L'une des lignes de force de ce dispositif est qu'il permet de réduire le fossé qui sépare souvent les institutions d'enseignement supérieur et le monde des entreprises, de rapprocher en quelque sorte la théorie de la pratique (Hynes et Ricardson, 2007).

La question initiale qui consistait à se demander « quelle est l'efficacité d'un tel dispositif et pour qui ? » supposait qu'un des deux acteurs était nécessairement perdant. A la lumière du dispositif discuté ici, nous dirions que tel n'est pas le cas, chacune des personnes impliquées dans cette pédagogie interactive est susceptible d'y cheminer en faisant l'apprentissage du processus entrepreneurial et de pouvoir développer au travers de cette expérience de quelques semaines, des habiletés ou de repérer les compétences qu'il lui reste à développer. D'ailleurs, les étudiants bénéficient au sortir de cette mission d'un exercice d'évaluation dit « 360 degrés » qui vise justement à identifier leurs points forts individuels et leurs points d'amélioration.

⁸ Savoir être à la fois accompagnateur et accompagné est une qualité rare...

Nous pensons que la condition de réussite d'un tel dispositif repose sur la capacité de porteur de projet à jouer le rôle d'accompagné et d'accompagnateur en même temps. L'expérience montre que les deux extrêmes sont contre-productifs. Une situation d'asymétrie totale en faveur du porteur de projet génère un comportement peu entrepreneurial des étudiants, souvent associée à une démotivation et, par conséquent, à une insatisfaction du porteur de projet. En position d'accompagné, les étudiants risquent de faire un mauvais accompagnement parce que le porteur de projet n'aura pas suffisamment travaillé son projet ou n'aura pas été suffisamment proactif et réactif aux demandes des étudiants.

Cette forme d'accompagnement « à asymétrie variable » n'est certainement pas propre au cas exposé. D'autres expériences de ce type ont sans doute été menées dans d'autres institutions et dans d'autres contextes que la formation. Il conviendrait d'approcher d'autres cas et d'en tester ainsi les avantages et les limites.

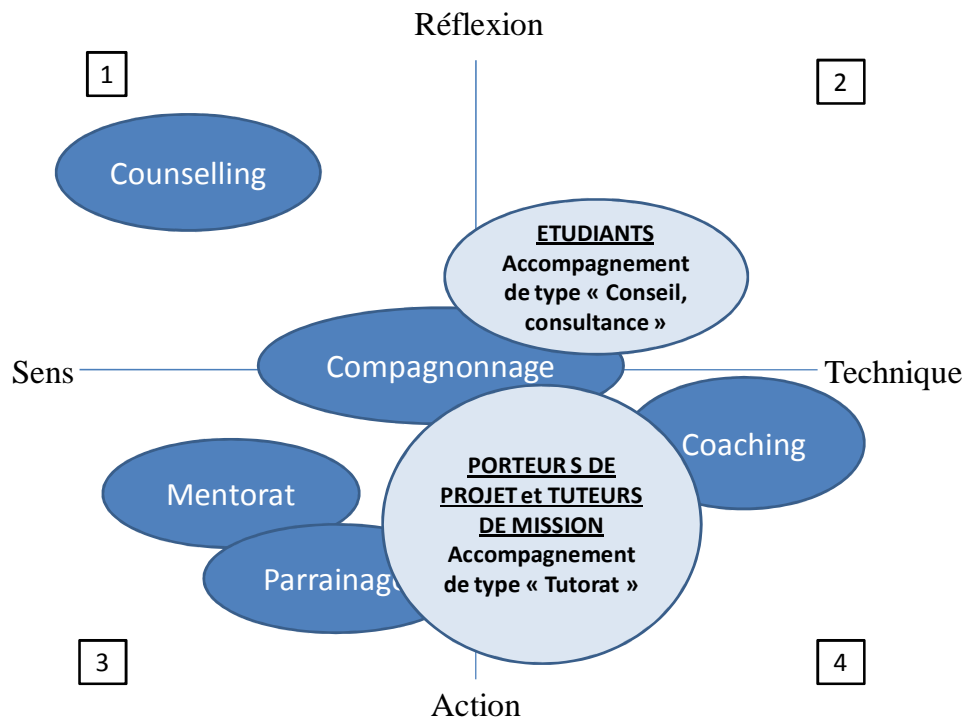
Selon Roberge (2002, p. 102), « le métier d'accompagnateur représente cet art de la relation qui, par la qualité et la présence du lien, permet à la personne accompagnée dans un contexte donné [...] de cheminer sur sa propre route, à son rythme, en fonction de ses besoins et d'objectifs personnalisés et uniques ». En offrant à nos étudiants l'opportunité de s'exercer à cet art difficile de l'accompagnement, nous leur fournissons un contexte propice au développement de leur capacité d'écoute active et de leur empathie, deux qualités essentielles à toute relation d'accompagnement (Fayolle, 2004). Cette capacité relationnelle est utile aussi bien à l'entrepreneur qu'au salarié mais elle ne peut s'enseigner dans les salles de classe ; c'est dans la pratique *in situ* et face à l'accompagné que l'importance de cette qualité relationnelle se révèle le mieux. Comme le rappelle avec justesse Le Bouëdec (2002, p. 18), l'accompagnement comporte « trois processus indissociables : accueillir et écouter l'autre ; l'aider à discerner et à délibérer ; cheminer avec sollicitude à ses côtés ». Dans l'accompagnement entrepreneurial par des étudiants, toutes les conditions sont réunies pour qu'un véritable accompagnement ait lieu, au bénéfice mutuel de toutes les parties.

Bibliographie

- Bayad M., Schmitt C. (2008), « L'entrepreneuriat comme une activité à projet. Intérêts, apports et pratiques », *Revue Internationale de Psychosociologie*, vol. 13, no. 32, p. 141-160.
- Bécharde J.P., Grégoire D. (2007), « Archetypes of pedagogical innovation for entrepreneurship in higher education : model and illustrations », chap. 15 in A. Fayolle (ed.), *Handbook of Research in Entrepreneurship Education*, vol. 1, Cheltenham, Edward Elgar, p. 261-284.
- Bernard M.J. (2007), « Entrepreneuriat et Résilience: pour une expression de la diversité des parcours d'entrepreneurs », *5^{ème} Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat*, Sherbrooke, 4 et 5 octobre.
- Carrier C. (2007), « Strategies for teaching entrepreneurship: what else beyond lectures, case studies and business plans? », chap. 7 in A. Fayolle (ed.), *Handbook of Research in Entrepreneurship Education*, vol. 1, Cheltenham, Edward Elgar, p. 143-159.
- Couteret P., Audet J. (2008), « Coaching et mentorat. De nouvelles formes d'accompagnement individualisé de l'entrepreneur », in *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Presses de l'Université Québec.
- Cuzin R., Fayolle A. (2004), « Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise », *Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, Nov/Dec, vol. 39, p. 77-88.

- Dokou G.A.K. (2001), « Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès », *10^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec, 13-14-15 juin.
- European Commission (2008), *Entrepreneurship in higher education, especially within non-business studies. Final Report of the Expert Group. Enterprise and Industry*. March.
- Fayolle A. (2000), « L'enseignement de l'entrepreneuriat dans le système éducatif supérieur français : un regard sur la situation actuelle », *Gestion 2000*, n°3, mai-juin, pp. 77-95.
- Fayolle A. (2003), *Le métier de créateur d'entreprise*, Les Editions d'organisation.
- Fayolle A. (2004), « Compréhension mutuelle entre les créateurs d'entreprise et les accompagnateurs : une recherche exploratoire sur des différences de perception », *Management International*, vol. 8, no. 2, p. 1-14.
- Fayolle A., Verzat C. (2009), « Pédagogies actives et entrepreneuriat : quelle place dans nos enseignements ? », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 9, no. 2, p. 1-16.
- Filion L.J. (1990), *Vision et relations. Clefs du succès de l'entrepreneur*, Cap Rouge, Québec.
- Fonrouge C., Sammut S. (2008), « La place des relations interpersonnelles dans l'accompagnement du créateur d'entreprise », in K. Gundolf et A. Jaouen (eds.), *Les relations interorganisationnelles des PME*, Paris, Lavoisier, p. 279-304.
- Hynes B., Richardson I. (2007), « Entrepreneurship education. A mechanism for engaging and exchanging with the small business sector », *Education & Training*, vol. 49, p. 732-744.
- Janssen F., Schmitt C. (2008), « La formation en entrepreneuriat. Un outil particulier pour aborder l'évolution des pratiques entrepreneuriales », in *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Presses de l'Université Québec.
- 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*, vol. 5, no. 1, p. 59-72.
- Le Bouëdec G. (2002), « La démarche d'accompagnement, un signe des temps », *Education permanente*, no. 153, p. 13-19.
- Léger-Jarniou C. (2008), « Développer la culture entrepreneuriale chez les jeunes », *Revue Française de Gestion*, no. 185, p. 161-174.
- Paul M. (2002), « L'accompagnement : une nébuleuse », *Education permanente*, no. 153, p. 43-56.
- Paul M. (2004), *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*. Paris, L'Harmattan.
- Persson S., Bayad M. (2007), « L'accompagnement des porteurs de projets par le coaching entrepreneurial », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. 13, no. 3, p. 147-168.
- Roberge M. (2002), « A propos du métier d'accompagnateur et de l'accompagnement dans différents métiers », *Education permanente*, no. 153, p. 101-108.
- Sammut S. (2003), « L'accompagnement de la jeune entreprise », *Revue Française de Gestion*, no. 144, p. 153-164.
- Schmitt C., Gallais M., Bourguiba M. (2008), « Aider l'entrepreneur à concevoir une vision : besoins des entrepreneurs et proposition d'une démarche », in *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Presses de l'Université Québec.
- Surlemont B., Kearney P. (2009), *Pédagogie et esprit d'entreprendre*, Bruxelles, De Boeck.
- Valeau P. (2006), « L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 5, n°1.
- Vasse D. (1993), *Le poids du réel. La souffrance*, Seuil, Paris.

Annexe 1 – Les pratiques d’accompagnement et les deux formes d’accompagnement



Source : adapté de Paul (2004 : 53)