

Accompagnement des créateurs d'entreprise

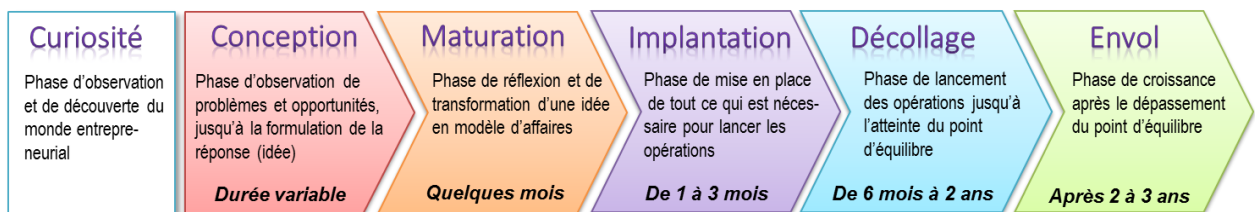
1. Objectif

Ce document est une réflexion sur les caractéristiques de l'accompagnement de personnes sur le chemin de la création d'entreprises, sur ses multiples facettes et les différents besoins auxquels il doit répondre.

Le terme « accompagnement » est pris dans un sens large, en le plaçant non seulement sous l'optique du créateur d'entreprise ou celle de son accompagnateur, mais aussi sous l'optique des organismes privés et publics de soutien à la création d'entreprises.

2. Cycle de vie de la création d'entreprise

Lorsque l'on observe le parcours de la création d'entreprise, il est nécessaire de prendre du recul, pour y inclure la toute première phase, avant même que le futur entrepreneur commence à formuler ses premières idées. C'est celle de l'observation, de la découverte de ce que représente l'entrepreneuriat, en opposition à la position d'employé dans une entreprise ou une organisation.



Le schéma ci-dessus se concentre sur les premières phases de la création d'une entreprise, ou d'une organisation, qu'elle soit orientée sur le profit ou sans but lucratif, car ce sont ces premières années qui, selon les statistiques, présentent la plus grande proportion d'abandons ou d'échecs.

2.1 La curiosité

Cette phase n'a pas de limites temporelles ni de formalisme défini. Elle peut commencer dès que la personne concernée fait ses premières observations sur le monde du travail, et se pose fondamentalement deux types de questions :

- Que signifie être entrepreneur, indépendant, patron ou encore créateur d'un projet ?
- Quelles en sont les implications, les responsabilités, la charge de travail et les récompenses ?
- Quelle est la différence entre mener un projet ou participer à un projet ?
- Ai-je plus envie d'être entrepreneur ou de travailler pour une entreprise ou une organisation ?
- Suis-je plus un leader ou un suiveur ?
- Ai-je envie d'entreprendre ?

Cette curiosité peut être induite ou naître spontanément chez tout individu et, selon les motivations qui poussent les personnes dans cette recherche d'informations, elle peut durer quelques semaines ou quelques décades.

2.2 La conception

En conséquence à des motivations naissant généralement lors de la phase de curiosité, la conception est fondamentalement celle où une ou plusieurs idées émergent et se bousculent dans la tête de celles et ceux qui prêtent attention à leur environnement, y découvrent des problèmes ou des opportunités et se demandent : que pourrait-on (ou que puis-je) bien faire pour y répondre ?



Cette observation peut être totalement consciente et dirigée, par exemple dans des projets de recherche ou partiellement inconsciente, conséquence de la simple curiosité, ou encore due au hasard.

Cette phase peut durer de quelques jours à même quelques années, selon les disponibilités de temps et l'état d'esprit des observateurs. Elle peut être exclusivement dans la tête de celles et ceux qui observent un contexte déterminé, documentée sur des nappes en papier de restaurant ou encore dans des cahiers de notes.

Elle se termine généralement lors de la prise de décision de formaliser la réflexion, jusqu'alors très libre et spontanée.

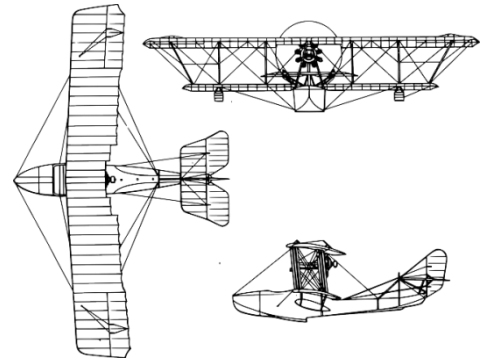
2.3 La maturation

Si nous voulions respecter les « traditions », nous pourrions simplement dire que c'est la phase de préparation du fameux « Business Plan », la transformation d'une idée géniale en un document cherchant à prouver que tout va bien se passer...

En réalité, cette phase, qui dure généralement quelques mois est très découpée et est rarement linéaire, occasionnant de nombreux va-et-vient salutaires à sa construction.

Il s'agit de définir son modèle d'affaires, c'est-à-dire la logique permanente de fonctionnement, passant de la conception de la proposition de valeur à sa validation sur le terrain, puis de vérifier que les aspects financiers sont plausibles et, finalement, définir la stratégie qui sera adoptée pour les phases suivantes d'implantation et de décollage. Ira-t-on développer la prestation et la lancer sur le marché, ou faire quelques pilotes ou encore adopter l'approche « lean » ?

Il se peut qu'il soit aussi nécessaire de rédiger des documents (business plan) et des présentations pour de potentiels associés, partenaires ou financeurs, mais ce n'est pas toujours le cas.



2.4 L'implantation



Cette phase est souvent relativement courte, sa durée dépendant normalement plus de facteurs externes, tels que des signatures de baux, des délais de livraison, des autorisations à obtenir.

Elle est, en réalité, un projet en soi, traduisant le plan des architectes de la phase de maturation et construisant l'édifice qui abritera l'organisation naissante.

Elle commence effectivement lorsque la phase de maturation a débouché sur une décision positive de continuation et que les diverses conditions ou autorisations externes ont été obtenues, par exemple un financement.

Théoriquement, elle devrait se terminer avant les premières opérations de la phase suivante, tout comme un propriétaire de PPE reçoit les clés de son appartement lorsque les dernières finitions sont terminées. Mais dans la pratique, il n'est pas rare de voir la phase d'implantation chevaucher celle de décollage, ce qui peut occasionner certaines perturbations dans le fonctionnement des équipes.

2.5 Le décollage

En principe, cette phase commence lors des opérations, destinées à produire les prestations qui satisferont les toutes premières demandes des clients ou bénéficiaires, et s'achève lorsque l'organisation atteint son point d'équilibre, c'est-à-dire lorsque les recettes engrangées couvrent les dépenses. C'est une phase de mise en route des divers processus organisationnels et de montée progressive en puissance.

Mais c'est aussi une phase d'ajustements, voire de



remise en question de nombreux points, d'opération, de communication et même, dans certains cas du modèle d'affaires. Joies, déceptions, effervescence et frustrations en font souvent partie.

Une durée de quelques mois est relativement rare, plutôt réservée à des organisations produisant des services. Une durée d'une année à deux ou trois ans est souvent considérée comme « normale ».

2.6 L'envol

Après les turbulences du décollage, l'organisation ayant atteint son point d'équilibre peut enfin faire des stratégies à moyen et long terme et se permettre de se concentrer sur son rythme désiré de croissance.

Les conditions étant plus favorables, une certaine stabilité étant acquise, le profil entrepreneurial du créateur de l'entreprise doit faire progressivement place à un profil plus managérial.

3. Quels peuvent être les besoins en accompagnement ?

Les besoins en accompagnement des personnes qui suivent ce parcours de création d'entreprise sont multiples et varient fortement dans le temps, ce qui rend la tâche d'accompagnement particulièrement complexe et délicate.

Lors de la phase de la curiosité, toute personne intéressée par le sujet de l'entrepreneuriat a besoin que l'on réponde à des questions d'ordre général, plus conceptuelles et techniques, lui donnant ensuite la possibilité de répondre elle-même à ses questions d'ordre personnel.

Lors de la phase de la conception, l'entrepreneur potentiel a surtout besoin d'accéder à des informations, que ce soit sur les contextes qui l'intéressent ou sur des concepts existants. Il lui faut aussi la possibilité de confronter ses idées avec d'autres personnes, lui donnant autant la possibilité de se reconforter que d'en faire le deuil ou de rebondir sur d'autres pistes. Il a aussi besoin, à la fin de cette phase, de choisir ou une plusieurs alternatives et de prendre la décision d'engager des efforts personnels et du temps pour les « creuser » dans la phase de maturation.

Une fois que l'entrepreneur potentiel a pris la décision d'étudier plus en détail l'idée qu'il a choisie, ses besoins deviennent multiples et sur des plans complémentaires. D'un côté, il lui faudra être capable de suivre une logique de transformation de son idée en une réalité naissante ; de l'autre, il lui faudra répondre à toute une série de questions techniques et administratives. Finalement, il lui faudra aussi développer la capacité de faire le bilan de ses compétences et qualités (savoirs, savoir-faire et savoir-être), ainsi que d'imaginer la forme d'en combler les lacunes.

Lorsque l'entrepreneur a réuni les conditions nécessaires et a pris la décision de passer à l'action en lançant son entreprise, il rentre dans la phase d'implantation, où ses besoins sont très centrés sur la gestion de projet, de la planification au suivi. Il aura certainement besoin d'aides externes, pour résoudre des questions plus techniques, hors de son cœur de métier. Emotionnellement, il pourra ressentir le besoin de se rassurer en côtoyant d'autres personnes poursuivant la même démarche, ainsi que de faire le deuil de son ancien statut professionnel.

Passée la phase d'implantation, l'entrepreneur peut éventuellement contempler sa réalisation, mais doit surtout occuper les lieux, se préparer à une longue piste de décollage et se mettre à l'ouvrage. Là, ses besoins sont multiples, parfois fondamentalement techniques, d'autres fois relatifs à des manques temporaires de ressources, ou encore de réflexion et d'orientation face à des problèmes spécifiques. Peuvent aussi surgir des purs besoins d'informations ou des besoins d'échanger pour se « ressourcer ».

4. Formation, conseil, coaching ou mentorat ?

Les besoins du créateur d'entreprise sont multiples et varient fortement durant son parcours, de la découverte de l'entrepreneuriat à l'envol de son organisation. Naturellement, pour des besoins différents, il faut des réponses différentes et adaptées.

Et c'est là que peuvent surgir de nombreuses confusions sur les propres termes dont les définitions foisonnent dans les dictionnaires et sur le web, d'autant plus que la discipline « officielle » d'accompagnement à la création d'entreprise est encore relativement nouvelle.

Cependant, quels que soient les termes, les réponses aux besoins des créateurs d'entreprise peuvent être observées surtout par leur mode d'intervention et de relation entre les accompagnateurs et les accompagnés. Les distinctions faites ici sont les suivantes :

- **Formation :** Les événements de formation ou les conférences, que ce soit en salle réelle ou virtuelle sont essentiellement destinés au transfert de connaissances ; les ateliers donnent aux apprenants, plus de possibilités de mettre directement en pratique, souvent par des simulations, les connaissances acquises.
- **Tutorat :** Lors de formations à distance, asynchrones, ou d'utilisation de guides, la fonction du tuteur se limite généralement à répondre à quelques questions de base et à orienter les apprenants dans leurs parcours et l'utilisation des outils mis à disposition.
- **Mentorat :** Généralement assuré par des personnes ayant déjà créé leur(s) entreprise(s), le mentorat est une relation de parrainage, c'est-à-dire où l'accompagnement est fortement basé sur les propres expériences du mentor, ainsi que son carnet de bonnes adresses.
- **Coaching :** Diamétralement opposé au conseil, le coaching est basé sur l'écoute et l'empathie, lorsque le coach aide la personne accompagnée à reformuler ses doutes, ses problèmes et ses pistes de solutions. C'est un peu l'image d'une sage-femme qui aide une mère à donner naissance à son enfant. Le coach ne fournit pas de solution, il conduit le coaché sur le chemin qui lui permettra de découvrir ou de créer la solution.
- **Bilan :** Le bilan (de compétences) est un outil particulier de coaching, fondamental au début de l'accompagnement, où une mesure de l'adéquation entre le porteur et son idée de projet peut être faite via divers instruments. Il est précieux de comprendre, pour le porteur du projet d'entreprise, si cette création correspondra à ses préférences au travail, compétences professionnelles et surtout ses valeurs. C'est cette adéquation qui pourra maintenir la motivation sur la durée.
- **Evaluation :** C'est un travail plus technique d'analyse du projet, faite par l'accompagnateur, pour évaluer la viabilité probable du projet, en fonction de divers critères tels que le marché, la concurrence, l'analyse des risques, l'équation financière, les ressources nécessaires, etc. A moins que le projet ait des caractéristiques très spéciales ou que l'accompagnateur ait une profonde connaissance du domaine d'activités du projet, il restera toujours une part de subjectivité lors des évaluations, compensée en partie par le bon sens.
- **Conseil :** Le conseil (d'experts) sort déjà du pur concept d'accompagnement, car même s'il apporte à l'accompagné des pistes de solutions à des problèmes plus techniques ou administratifs, il n'y a pas d'incitation à la compréhension, à l'auto-découverte ou au transfert de connaissance. Le conseiller apporte ses compétences d'orientation et de réalisation, les adapte au contexte de l'entrepreneur et participe éventuellement de la mise en place de la solution, et repart une fois l'objectif atteint.
- **Prestations :** Dans le cas des prestations, il n'y a plus du tout la notion d'accompagnement, de coaching ou de transfert de compétences. Le prestataire apporte et met éventuellement en place une prestation qui puisse répondre aux besoins de l'entrepreneur, de forme satisfaisante.
- **Rencontres :** Très utiles aux jeunes entrepreneurs qui peuvent souffrir de solitude, les rencontres constituent une forme particulière d'« auto-coaching » ou de « coaching collectif » où l'accompagnateur joue essentiellement le rôle de facilitateur, animateur et gardien de la bonne conduite de l'évènement. En parallèle, les accompagnés jouent simultanément les rôles de coachés et coaches.

Le tableau ci-dessous¹ résume les modes d'intervention possibles lors de l'accompagnement et leurs principales caractéristiques.

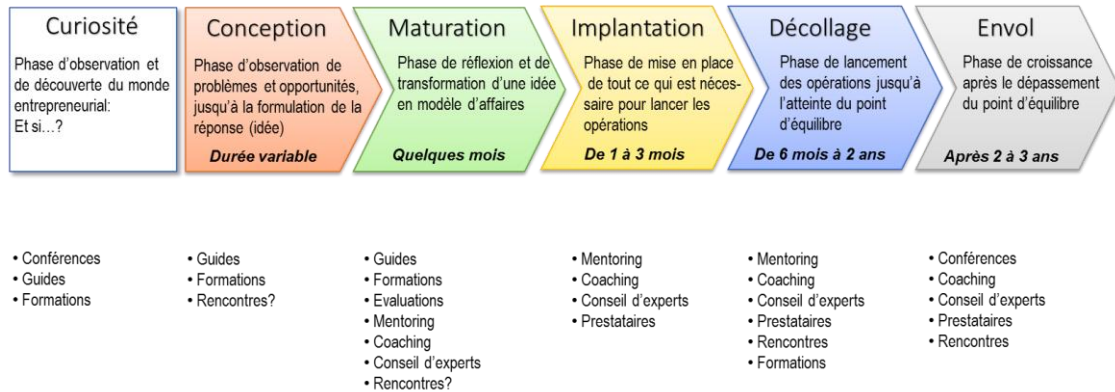
Réponses, modes d'intervention	Apports	Message	Focus du dialogue
Formation et ateliers, conférences	Connaissances théoriques, pratiques et techniques sur la création d'entreprises	Uniforme, indépendant de l'apprenant	Formateur : 50% à 90% Elève : 10% à 40%
Tutorat (formation)	Orientations dans l'apprentissage	Uniforme, mais adapté à l'apprenant	Tuteur : 5% à 10% Elève : 90% à 95%
Mentorat	Expérience, récits, conseils et bonnes adresses	Très fortement lié au mentor et relativement peu au « disciple »	Mentor : 70% à 90% Disciple : 10% à 30%
Coaching	Ecoute et stimulation à la résolution de problèmes	Totalement centré sur le coaché	Coach : 20% à 30% Coaché : 70% à 80%
Bilan (de compétences)	Ecoute et méthode d'analyse d'adéquation entre le porteur et son projet	Totalement centré sur le coaché et son idée de projet d'entreprise	Coach : 10% à 20% Coaché : 80% à 90%
Evaluation	Analyse et évaluation de l'adéquation porteur-projet-marché	Essentiellement centré sur le projet de l'accompagné	Evaluateur : 80% à 90% Accompagné : 10% à 20%
Conseil	Orientation et/ou résolution d'un problème technique	Principalement orienté sur l'aspect technique	Consultant : 80% à 90% Entrepreneur : 10% à 20%
Prestation	Solution ou ressource technique	Principalement orienté sur la livraison	Prestataire : 80% à 90% Entrepreneur : 10% à 20%
Rencontre	Echanges informels ou orientés sur certaines thématiques	Fondamentalement orienté sur l'échange	Animateur : 10% à 15% Participants : 85% à 90%

Hors tableau, car plus spécifiquement orienté vers un outil de documentation de réflexions sur la création d'entreprises, nous pouvons aussi citer des "Guides électroniques", pour lesquels un tutorat pourrait être appliqué.

¹ Inspiré de « [Comment développer le coaching des jeunes créateurs d'entreprise](#) », 2006, Naël Hamameh et « [Le coaching entrepreneurial : spécificités et facteurs de succès](#) », 2005, Josée Audet et Paul Couteret

5. Evolution des réponses dans le cycle

Comme il a été cité auparavant, les besoins du créateur d'entreprise sont multiples et varient fortement durant son parcours, de la découverte de l'entrepreneuriat à l'envol de son organisation. La figure suivante illustre une probable répartition des modes d'intervention dans le parcours initial de l'entrepreneur :



Réponses, modes d'intervention	Curiosité	Conception	Maturation	Implantation	Décollage	Envol
Formation et ateliers, conférences	X	X	X		X	X
Tutorat (formation)			X		X	
Guides	X	X	X			
Mentorat			X	X	X	X
Coaching			X	X	X	X
Bilan (de compétences)			X			
Evaluation (de projet)			X			
Conseil			X	X	X	X
Prestation				X	X	X
Rencontre		X	X	X	X	X

6. Cohérence

La diversité des approches méthodologiques, académiques ou pratiques, dans le champ de la création d'entreprises ou d'organisations, peut être considéré comme une grande richesse. Mais c'est simultanément un facteur d'échec et de découragement chez celles et ceux qui pourraient être les entrepreneurs de demain.

Le fait d'utiliser des approches méthodologiques différentes pour des publics différents (p.ex. entrepreneurs dans le domaine des services, versus producteurs de biens) n'est pas un problème en soi. Le problème se fera surtout sentir lorsque la personne accompagnée se sentira ballottée entre différentes approches, en passant d'une phase à l'autre ou même à l'intérieur d'une même phase.

Pour donner de la cohérence aux institutions d'accompagnement et aux personnes qui y travaillent, certains éléments de référence peuvent être mis en place pour l'ensemble des réponses aux besoins d'accompagnement dans certains secteurs. En voici quelques uns:

- **Référentiel de compétences entrepreneuriales :** Liste des compétences qu'une personne portant un projet devra posséder, développer ou déléguer au fil du temps. Principalement orientées sur les savoirs et savoir-faire.
- **Référentiel de valeurs :** Liste de termes de valeurs, catégorisées, utiles pour valider et promouvoir de la cohésion. Principalement orientées sur les savoir-être.
- **Profilage des préférences au travail :** Les approches de profilage sont pour la plupart basés sur Jung et se destinent non seulement à l'individu, mais surtout au fonctionnement des équipes (voir la TBLO - Team based learning organisation).
- **Canevas :** Mi-référentiels de thèmes entrepreneuriaux, mi-outils, les canevas peuvent offrir un cadre méthodologique cohérent pour la création et l'application d'autres outils et supports d'accompagnement.
- **Ensembles d'outils :** Ensembles cohérents en relation à un cadre méthodologique, facilitant les diverses interventions dans les réponses données aux besoins d'accompagnement.

Éléments de cohérence versus réponses et modes d'intervention	Référentiel de compétences entrepreneuriales	Référentiel de valeurs	Profilage de préférences au travail	Canevas de modélisation	Ensembles d'outils
Formation et ateliers, conférences	X			X	X
Tutorat (formation)					X
Guides				X	X
Mentorat				X	
Coaching			X	X	X
Bilan (de compétences)	X	X	X		
Evaluation (projet x marché x porteur)	X			X	X
Conseil				X	X
Prestation					
Rencontre					

7. Supercoach ?

Devant autant de besoins possibles de la part des personnes sur le chemin de l'aventure entrepreneuriale, l'accompagnateur doit-il être un supercoach, doté de compétences multiples, de connaissances techniques approfondies dans tous les domaines et de surcroît ancien entrepreneur ayant accumulé de l'expérience, un très bon carnet d'adresses et un réseau prêt à l'appuyer aveuglément ? Ce ne sera même plus un mouton à cinq pattes, mais un vrai myriapoda (mille-pattes) !

Certes, l'enseignement en formation, le tutorat et l'animation de rencontres demandent des compétences sociales assez similaires, ainsi que les compétences plus techniques devront être présentes dans l'évaluation, le conseil et la prestation. Coaching et bilan sont quant à eux, fortement axés sur la relation entre l'accompagnateur et son accompagné. Mais un excellent expert en assurances pourra être un très mauvais coach et vice-versa.

Il semblerait, selon plusieurs études, que la meilleure approche est la création d'équipes multidisciplinaires d'accompagnement, où la complémentarité est une règle, ainsi que la sélection des accompagnateurs en fonction des situations des accompagnés. L'idéal est que la structure dispose aussi d'une personne neutre, n'entrant pas directement dans le processus d'accompagnement, mais dans l'accompagnement de l'accompagnement, soit une forme de supervision.



Claude Michaud
Février 2015