

- Comment évaluer la satisfaction de l'entrepreneur par rapport à ces nouvelles formes d'intermédiation sans présence évidente d'un accompagnant ?
- Comment guider le chargé de mission dans l'évolution de son métier, du rôle d'expert vers celui d'animateur ? Du fait de la demande grandissante de mise en relation des entrepreneurs avec leurs pairs, les chargés de mission endossent un nouveau costume : celui de l'animateur. Celui-ci prend aujourd'hui de plus en plus de place aux côtés du rôle d'expert.
- Comment faire évoluer des processus d'accompagnement, comme le NACRE, vers plus de **personnalisation** ? Le NACRE est un dispositif d'accompagnement largement répandu sur le territoire français. Cet accompagnement humain et financier avait la particularité d'être standardisé pour faciliter son application. Comment l'adapter à la nouvelle demande des entrepreneurs ?

Comment répondre à l'ensemble de ces questions ? L'accompagnement entrepreneurial est à la fois public, privé et académique ; son évolution est alors portée par ses trois dimensions. Dès lors, ces dernières sont indispensables pour pérenniser l'évolution des structures qui font face à de nouveaux défis (réductions budgétaires, arrivée de nouveaux concurrents, ...).

Via la rencontre des mondes privé, public et académique, le **Congrès Pro'Créa** apportera assurément des pistes de réflexion à tous ces nouveaux challenges.

Bibliographie

- Clarysse, B., Wright, M. and Van Hove, J., (2015) « A Look Inside Accelerators, Building Businesses », Nesta, 24 p.
- Bessière, V., Gomez-Breyse, M., Messegem, K., Milet, A., et Sammut, S. (2014) « Trajectoire de croissance des spin-offs académiques : Comment franchir la vallée de la mort ? », Colloque « La croissance des entreprises, nouvel enjeu pour le management ? », LabEx Entreprendre, Montpellier.
- BPI France (2015) « PME 2014 - Rapport sur l'évolution des PME », Rapport, 232 p.
- Direction Générale des Entreprises (2014), Conseil et recherche – FING – « Etat des lieux des ateliers de fabrication numérique », Rapport, 107 p.
- Labex Entreprendre (2014), Le Livre Blanc sur Les Structures d'Accompagnement à la Création d'Entreprises en France « Panorama des Structures d'Accompagnement en Termes de Management et de Performance », 162 p.
- Nakara, W.A. et Fayolle A., (2012) « Les « Bad » Pratiques D'accompagnement À La Création D'entreprise. Le Cas Des Entrepreneurs Par Nécessité », Revue Française de Gestion, 38 (228-229), p.231-51.

Ont réalisé ce document : Dorian Boumedjaoud, Sophie Casanova, Amandine Maus, Karim Messegem et Sylvie Sammut

ACCOMPAGNANT : OBSOLESCENCE PROGRAMMÉE ?

Accompagner, c'est agir de concert pour donner vie à une opportunité. L'acte de création est certainement l'expression la plus poussée de la liberté. Cependant, dans un paysage dynamique, cette liberté ne se suffit pas à elle-même ; elle doit être guidée, structurée. Ainsi, l'accompagnement doit sans cesse être repensé, refaçonné afin qu'il insère au mieux les changements induits par un entrepreneuriat en constante évolution.

Accompagner, c'est aussi mettre en place des dispositifs. Cependant, comment modifier un dispositif sans dénaturer la structure d'accompagnement ? Et comment insérer ce dispositif dans un réseau ? C'est toute la réponse aux changements qui semble pouvoir jeter quelques lumières sur ces questions. Dès lors, il est évident que l'accompagnement doit être façonné au gré des évolutions de la demande.

Dans un environnement changeant, les structures d'accompagnement doivent faire face à de nouveaux défis. Dès lors, il s'agit d'amorcer une réflexion commune pour mettre en lumière les nouveaux enjeux de l'accompagnement. Lieu d'échanges et de rencontres, Pro'Créa, 5^{ème} Congrès des Acteurs, permet aux professionnels de confronter leurs points de vues et de repenser leurs méthodes d'intervention. Cette cinquième édition questionne sur la réalité de l'obsolescence de l'accompagnement.

1. DIVERSITÉ DANS LE PAYSAGE ENTREPRENEURIAL

Dans un contexte économique où la reprise tarde à venir, le paysage entrepreneurial est en pleine mutation et le monde de la création d'entreprises s'en trouve bousculé.

- **95,4% des entreprises sont des micro-entreprises** en 2011. Celles-ci font état d'une grande diversité, pouvant aller de la forme la plus simple à la plus complexe.

Entrepreneuriat et croissance sont des préoccupations majeures pour le territoire. De ce fait, les pouvoirs publics favorisent toutes les formes de création d'entreprises.

- La cession et reprise d'entreprises : **une forme particulière d'entrepreneuriat**. Le décalage entre les intentions de cessions et les cessions effectives d'entreprises demeure important, tel est le constat de la BPI en 2015. Parmi les facteurs explicatifs, la BPI souligne une **forte appréhension** des dirigeants à « sauter le pas », des difficultés à **trouver des conseillers**, et le **coût** des démarches.

Ainsi, l'accompagnement doit-il tendre vers davantage de spécialisation ?

- **81 288 entrepreneurs** en France sont considérés comme des entrepreneurs « par nécessité » (Nakara et Fayolle, 2012) ; ce chiffre est en constante augmentation. L'unique recours de ces entrepreneurs pour retrouver un emploi passe par la création d'entreprises.

Les ressources à disposition des structures d'accompagnement sont-elles suffisantes pour suivre les évolutions entrepreneuriales ? Les politiques publiques doivent-elles être repensées ?

¹ Le Labex Entreprendre bénéficie d'une aide de l'Etat gérée par l'Agence Nationale de la Recherche au titre du programme "Investissements d'Avenir" portant la référence ANR-10-LABX-11-01

- Un **fort taux de pérennité** à 5 ans et des possibilités de croissance importantes pour les entreprises innovantes. L'arrêt des financements publics à partir de la 6ème année laisse cependant place à une phase délicate, qualifiée de « Vallée de la mort » (Bessière et al, 2014), nécessitant anticipation et accompagnement personnalisé.

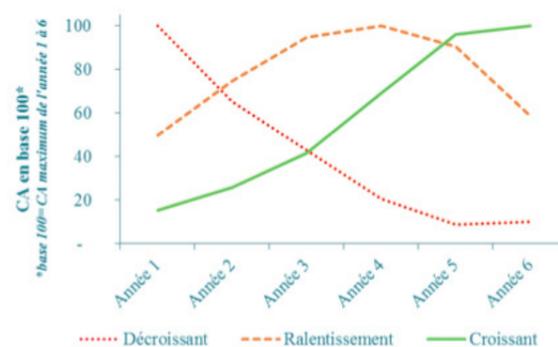


Figure 1. Trajectoire de croissance des start-ups : Cas des spin-off académiques.

Trois trajectoires de croissance ont été identifiées pour les spin-off dans des travaux précédents. La courbe « décroissance » marque particulièrement le phénomène de « Vallée de la mort » connu par les start-up. Source : Publication LabEx Entreprendre n°7

Comment être réactif face aux mutations du paysage entrepreneurial ? Les dispositifs de veille sont-ils performants ?

FOCUS ENTREPRENEURIAT PAR NÉCESSITÉ

L'entrepreneuriat « par nécessité » tend à s'accroître avec la montée du chômage, un taux de croissance économique faible et l'augmentation des aides sociales. Il concerne 14% des projets de création en France, selon le rapport du *Global Entrepreneurship Monitor* (2009). Il soulève de nombreuses questions, notamment en ce qui concerne les pratiques d'accompagnement. En effet, ces nouveaux entrepreneurs sont des personnes qui ont souvent vécu des situations de chômage. Ils entreprennent un projet de création sans réelle motivation entrepreneuriale. Ce constat pose la question de l'adéquation des services d'accompagnement actuels avec ce type d'entrepreneurs.

2. DE NOUVEAUX OUTILS ET DE NOUVELLES FORMES D'ACCOMPAGNEMENT

Les nouvelles formes d'entrepreneuriat impliquent de repenser, chemin faisant, l'accompagnement des entrepreneurs. Comment les structures s'adaptent-elles à ces évolutions ? Le « trop » d'accompagnement (multiplicité des formes et des méthodes) tue-t-il l'accompagnement ?

Les caractéristiques communes à ces nouvelles méthodes sont tout d'abord leurs origines : elles sont **internationales**. Ces méthodes sont-elles adaptables aux spécificités françaises ? En outre, deux secteurs sont particulièrement actifs dans la construction de ces outils : le **secteur privé** (accélérateurs temporaires, espaces de *coworking*, etc.), et le secteur de la **recherche publique** (*Business Model Canvas*, *Design Thinking*, MOOCs, etc.). Comment favoriser ces transferts ou ces collaborations avec les structures publiques ?

FOCUS MOOC EN ENTREPRENEURIAT

Outils individuels et communautaires lancés en 2008, les MOOCs (*Massive Open Online Courses*) recréent l'univers du cours universitaire à distance, via Internet. Ils relancent également un entrepreneuriat bien souvent mis à l'ombre par les organismes de formation publics et privés. Des parcours pratiques et ludiques accompagnent les participants de ces MOOCs dans la découverte d'une idée d'entreprise et enclenchent leur parcours entrepreneurial. De nombreux MOOCs sont en libre accès sur la toile. La Chaire Jacques Cœur du LabEx Entreprendre et PEPITE-LR (le Pôle Etudiant Pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat du Languedoc-Roussillon) proposeront en 2016 un MOOC sur la thématique de l'entrepreneuriat et de la croissance.

- **265 espaces de coworking** se sont créés en France depuis 2008 (*coworking-carte.fr*, 2015). Ces lieux communautaires, dont certains sont réservés aux entrepreneurs, se développent particulièrement dans les très grandes villes. C'est le cas, par exemple, de « La Ruche » et de « NUMA » qui se sont positionnés à Paris, ainsi que de « La Cordée » qui possède des espaces de *coworking* à Lyon et à Paris. Le *coworking* peut-il être considéré comme une forme d'accompagnement ?
- **Il existe plus de 300 Fab Labs** dans le monde (DGE, 2014), dont une soixantaine en France (Fabwiki, 2015). Ce sont des lieux de créativité et de production ouverts à tous. Aujourd'hui, nous rencontrons également des solutions hybrides, entre espace de *coworking* et *Fab Lab*. C'est le cas de l'Atelier Draft qui se situe à Paris. Quelle est la plus-value de ces lieux ouverts à tous, mais sans la présence d'experts de la production industrielle ?
- **213 accélérateurs d'entreprises** sont présents à travers le monde (Clarysse, Wright et Van Hove, 2015). Ces nouveaux outils d'accompagnement ont la particularité de proposer un accompagnement individuel et collectif, mais également humain et financier, dans un laps de temps très réduit. Quelle est la valeur ajoutée de ces lieux payants pour les entrepreneurs face aux structures publiques d'accompagnement ?

FOCUS PERSONNALISATION

L'accompagnement doit-il évoluer en fonction de cette demande multiple ou la devancer ? Le nombre d'individus embrassant l'aventure entrepreneuriale ne cesse d'augmenter, et cet élan laisse entrevoir des opportunités de croissance intéressantes. Cependant, aussi prometteuses soient-elles, les perspectives d'évolution impliquent de sans cesse repenser l'accompagnement. Cette remise en question permanente prend la forme d'un processus de construction et de déconstruction au sein duquel entrepreneurs et accompagnants sont les principaux protagonistes.

En quoi ces méthodes d'accompagnement remettent-elles l'accompagnement traditionnel en cause ? Elles mettent en avant des dimensions qui n'étaient jusqu'alors pas prises en compte dans un accompagnement plus traditionnel : un nouvel accompagnement de l'entrepreneur émerge alors.

Il est plus collectif et maximise la dimension collaborative ; il est également davantage orienté vers le client, plus personnalisé et gagne en rapidité.

3. POUR UNE NOUVELLE LECTURE DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL

Les structures d'accompagnement sont-elles en capacité d'accueillir ces bouleversements ? En effet, ce nouvel accompagnement implique de nombreuses évolutions et pose un certain nombre de questions pour ces organisations en majorité publiques.

- Faut-il créer **des partenariats ou internaliser** l'ensemble de ces formes d'accompagnement ? En effet, comme nous l'avons vu, au cœur de ce nouvel accompagnement entrepreneurial, de nombreux prestataires peuvent intervenir (les espaces de *coworking*, les *Fab Labs*, les mentors, les grandes entreprises, etc.).
- Qui doit **manager un ensemble aussi disparate** d'intervenants de l'accompagnement afin de créer des synergies ? L'entrepreneur est au cœur d'un écosystème d'accompagnement et doit aller à la rencontre d'accompagnants et de divers interlocuteurs (mentors, accélérateurs d'entreprises privées, espaces de *coworking*, etc.). Est-ce à ces derniers de faire le premier pas, à l'entrepreneur de « faire son marché », et/ou à la structure de favoriser l'intermédiation ?
- Quel est le **rôle de chacun** des intervenants dans le processus entrepreneurial ? Cette question semble centrale, à la fois pour les entrepreneurs et les accompagnants, mais aussi pour la création de synergies.
- Comment **évaluer le besoin de l'entrepreneur** ? L'accompagnant doit aider l'entrepreneur à prendre en compte les différentes dimensions de son besoin. Entre besoin exprimé et non exprimé, besoin conscient et inconscient : comment trouver le juste milieu ?